



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Analysis of Employee Recruitment and Selection Systems in a Selected Organization

Student: Pavla Brzežková  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2015

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Pavla Brzežková**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

**Analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Analysis of Employee Recruitment and Selection Systems in a Selected Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Analýza současných systémů získávání a výběru zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.  
ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

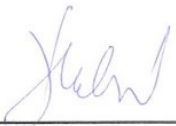
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

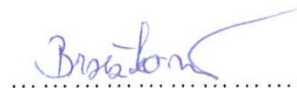


  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje. Přílohu č. 1, která mi byla dána k dispozici, jsem samostatně upravila.

V Ostravě dne 7. 5. 2015



Pavla Brzežková

### **Poděkování**

Ráda bych na tímto poděkovala Ing. Kateřině Kashi za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Tomáši Škarkovi za nalezení času a vstřícnost v poskytování informací a zaměstnancům za ochotu při vyplnění dotazníku.

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců .....	6
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	6
2.2	Organizace personální práce .....	8
2.2.1	Personální útvar .....	9
2.2.2	Manažeři .....	10
2.2.3	Personalisté .....	10
2.2.4	Outsourcing .....	12
2.3	Vytváření pracovních míst .....	12
2.3.1	Analýza pracovních míst .....	13
2.4	Personální plánování .....	14
2.4.1	Odhad potřeby zaměstnanců .....	14
2.5	Získávání zaměstnanců .....	15
2.5.1	Proces získávání zaměstnanců .....	16
2.5.2	Faktory ovlivňující získávání pracovníků .....	16
2.5.3	Zdroje získávání zaměstnanců .....	17
2.5.4	Metody získávání zaměstnanců .....	17
2.5.5	Formulace a uveřejnění nabídky o zaměstnání .....	19
2.6	Výběr zaměstnanců .....	20
2.6.1	Metody výběru zaměstnanců .....	21
2.7	Chyby při přijímání zaměstnanců .....	24
2.8	Zhodnocení procesu získávání a výběru nových zaměstnanců .....	27
2.9	Přijímání nového pracovníka .....	27
3	Charakteristika vybrané organizace .....	29
3.1	Historie organizace .....	29
3.2	Současnost organizace .....	29
3.3	Organizační struktura .....	29
3.4	Struktura zaměstnanců .....	30
3.5	Pracovní doba .....	30
3.6	Struktura dosaženého vzdělání zaměstnanců .....	30
3.7	Věková struktura zaměstnanců .....	31
3.8	Personální útvar .....	33

4	Analýza současných systémů získávání a výběru zaměstnanců .....	34
4.1	Získávání zaměstnanců.....	34
4.1.1	Proces určení potřeby zaměstnanců .....	34
4.1.2	Vymezení pracovního místa .....	34
4.1.3	Zdroje zaměstnanců.....	34
4.1.4	Metody získávání zaměstnanců.....	35
4.1.5	Požadované dokumenty od uchazečů.....	35
4.2	Výběr zaměstnanců.....	35
4.2.1	Předvýběr uchazečů.....	35
4.2.2	Metody výběru zaměstnanců.....	36
4.2.3	Kroky po rozhodnutí o přijetí .....	36
4.2.4	Úspěšnost výběrového procesu .....	37
4.3	Dotazníkové šetření .....	37
5	Návrhy a doporučení .....	48
6	Závěr.....	50
	Seznam použité literatury.....	51
	Seznam zkratk.....	53
	Prohlášení o využití příloh bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Tato bakalářská práce zaměřená na analýzu systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci bude v dalších částech obsahovat podrobnější informace o procesech spojených s činností získávání a výběru zaměstnanců. Činnosti s tím spojené jsou pro organizaci nesmírně důležité, neboť zaměstnanci jsou základem každé organizace, ať už na postech nejvyššího vedení nebo dělnických pozicích, a každý z nich přináší do firmy něco nového, jak dobrého, tak i špatného. Proto organizace nesmí podcenit žádné kroky s tímto spojené a pečlivě si své zaměstnance vybírat, aby se co nejvíce vyhnula negativním dopadům.

Cílem bakalářské práce je analýza stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a navržení možných zlepšení tohoto systému.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. První, teoretická část, zpracovaná na základě teoretických východisek z odborné literatury, charakterizuje metodiku a postupy získávání a výběru společně s doplňkovými kroky. Druhá, praktická část se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, součástí je rovněž popis organizace se základními informacemi o struktuře zaměstnanců, a informace využívané v této části byly čerpány přímo od zaměstnance personálního oddělení vybrané organizace. Ve třetí části je podrobně popsáno dotazníkové šetření provedené ve vybrané organizaci společně s analýzou výsledků, které jsou prezentovány pomocí koláčových a sloupcových grafů. Čtvrtá část zahrnuje návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců pro vybranou organizaci a zhodnocení současného průběhu.



## 2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

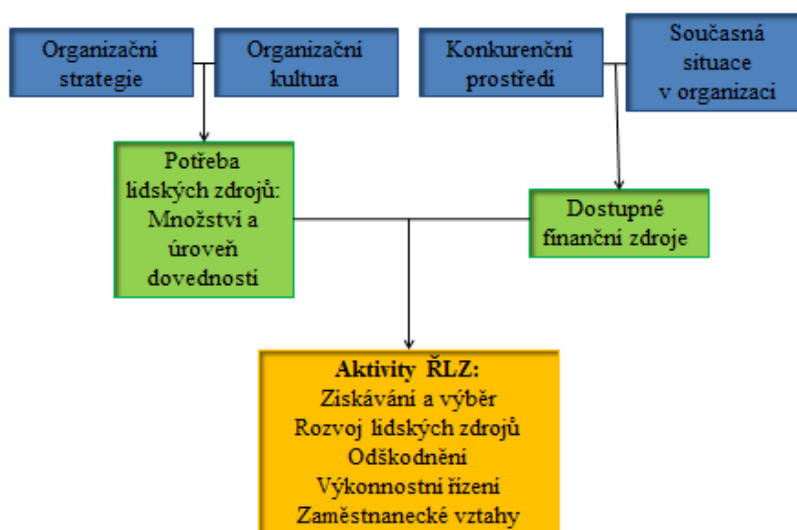
Cílem této kapitoly bude popsat řízení lidských zdrojů, neboť od tohoto se pak odvíjí následné personální činnosti, především získávání a výběr zaměstnanců. Podrobněji zde bude popsán proces personálního plánování a analýza personálního útvaru.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2002, str. 27) „řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích dílů.“

Tato oblast představuje nejnovější koncepci personální práce a v průběhu 50. a 60. let se začala formovat ve vyspělém zahraničí. Stává se tak jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a nejdůležitější úlohou všech manažerů. Nové postavení personální práce vyjadřuje význam člověka a lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace (Koubek, 2007). V obecném pojetí úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout toho, aby byla organizace výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Tento úkol lze zabezpečit jedině neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů (Koubek, 2007).

Obr. 2.1 Aktivita ŘLZ



Zdroj: MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. Human Resource Management. Mason: South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2. – str. 37, upraveno autorkou.

### **Obecné úkoly řízení lidských zdrojů:**

- Dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, pracovních míst a pracovníků. Je nutné usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a zajistit, aby tento člověk byl připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa. Stále více se uplatňuje tzv. tailoring („šití“) pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi, aby docházelo k optimálnímu využití jeho schopností.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků.
- Formování týmů, stylu vedení lidí a mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, pracovní kariéry, které budou směřovat k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, snaha o sblížení individuálních zájmů pracovníka a zájmu organizace a nezbytnost zlepšování kvality a podmínek pracovního života.
- Dodržování všech zákonů a lidských práv v oblasti práce a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Tento úkol je reakcí na snahu zaměstnavatelů omezovat práva zaměstnanců a eliminovat odbory v druhé polovině 90. let a také jako snaha o získání a udržení si nejlepších pracovníků při růstu konkurence na trhu práce.

### **Cíle řízení lidských zdrojů:**

Obecným úkolem je zajištění schopného a úspěšného plnění svých cílů prostřednictvím lidí. Je potřeba zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená nutnost předvídat budoucí potřeby pracovních sil, zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků pomocí oceňování a odměňování lidí za všechno, čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

### **Podoby řízení lidských zdrojů:**

**Tvrdý přístup** k řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí „racionálním“ způsobem, který se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Je založen na filosofii „kšeftu“ a povinností s potřebou řízení lidí takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenční výhody. Lidé jsou považováni za lidský kapitál pomocí, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje (Armstrong, 2002).

**Měkká podoba** řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů a důraz je kladen na komunikaci, motivování a vedení. S pracovníky se jedná jako s vysoce ceněným aktivem organizace, neboť jsou zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality, která vyplývá z dovedností a výkonů. Měkký přístup zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování, komunikace s nimi a upozorňuje na klíčovou úlohu kultury organizace (Armstrong, 2002).

## **2.2 Organizace personální práce**

Význam personální práce v organizaci charakterizuje několik skutečností, jako například zřízení personálního útvaru a začlenění do organizační struktury, vytvoření funkce personalisty a postavení personálního ředitele v hierarchii řízení organizace.

Pojem personální práce není jednoznačně vymezen, ale obecně vyjadřuje filosofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí a běžně se používá k označení výkonu personálních činností, které vykonává personalista, resp. personální úvar, a je částí náplně práce vedoucích zaměstnanců. Úroveň realizace personálního řízení má podstatný vliv na získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich motivaci k práci a pracovní spokojenost (Dvořáková, 2012).

V minulosti byly formovány rozdílné koncepce a vývojové etapy personální práce. Jednotlivě vyjadřují postupně se měnící pohled teorie i praxe řízení organizace na význam lidí a personální práce pro dosažení úspěchu organizace v souvislosti s neustále se měnícími podmínkami podnikání a hospodaření na světových trzích. Hlavními činiteli těchto změn jsou zostřující se konkurence a měnící se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace, podpořené rozvojem informačních a komunikačních technologií a odstraňováním bariér volného obchodu (Šikýř, 2014).

Obr. 2.2 Vývoj personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9. – str. 32.

### 2.2.1 Personální útvar

Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou, která je vytvořena z důvodu zajištění personálních činností a procesů. Většina velkých společností personální útvar od 80. a 90. let pojmenovává jako útvar lidských zdrojů. Tento název má signalizovat, že zaměstnavatel užívá nových přístupů k personální práci a své zaměstnance chápe jako konkurenční výhodu.

Útvar lidských zdrojů poskytuje poradenské služby a zabezpečuje provádění operativních personálních činností. Toto je zajištěno např.:

- vlastními personalisty,
- vlastními personalisty společně s outsourcingem na externí subjekty, např. hodnocení práce, vzdělávání zaměstnanců a rozvoj managementu,
- vlastními personalisty, outsourcingem a částečným delegováním na vedoucí zaměstnance.

Začlenění personálního útvaru v organizaci vyjadřuje, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci a jaké postavení má vedoucí personálního útvaru ve vztahu k ostatním vedoucím zaměstnancům.

Personální útvar může být:

- přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti a představuje jeho štábní útvar,

- na stejné úrovni jako ostatní funkční organizační jednotky, tj. finanční, výrobní atd.,
- součástí štábní struktura některého z výkonných ředitelů, např. finančního, obchodního ředitele apod. (Dvořáková, 2012).

### **2.2.2 Manažeři**

Manažeři odpovídají za realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu ostatních zaměstnanců. Starají se, aby ostatní zaměstnanci využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace a zároveň se očekává, že rovněž sami manažeři využijí své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení organizačního úspěchu.

Dle Šikýře, (2014, s. 25) z výsledků šetření vyplynulo, že manažeři zajišťují rozmanité činnosti řízení lidských zdrojů od řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, adaptaci, vzdělání a rozvoj zaměstnanců až po analýzu a vytváření pracovních míst, odměňování a plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců nebo péči o zaměstnance. Toto poukazuje na dvě podstatné skutečnosti týkající se role manažerů v řízení lidských zdrojů. Jde o faktické zapojení manažerů do řízení lidských zdrojů, kdy se plnění úkolů v lidských zdrojích stává součástí každodenní práce manažerů na všech stupních řízení organizace. Jde také o významný podíl manažerů na řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, tedy na činnostech, které zaměstnance vedou k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

### **2.2.3 Personalisté**

V minulosti bylo na personalisty nahlíženo jako na servis manažerů liniových organizačních jednotek, který vyřizuje jejich požadavky, je druhořadého významu a nepřináší žádnou přidanou hodnotu. Od 90. let jsou, příčinou fúzí a akvizic, personalisté vystavování nelibosti zaměstnanců, protože rozhodují o jejich nadbytečnosti, ovšem také rozvíjí outplacementové programy pro nadbytečné zaměstnance a snaží se poradit manažerům, jak spolupracovat s těmi, kteří přežili rušení pracovních míst.

Činnost personalistů se týká těchto oblastí:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu – analýza obsahu práce, pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka,
- plánování lidských zdrojů – plánování potřeby pracovníků z hlediska počtu a struktury a procesů k jejímu pokrytí,

- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců – určení způsobu pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- interní mobilita – rozmístění zaměstnanců v organizaci, jejich povýšení a zařazení na jinou pracovní pozici nebo pracoviště,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci – prevence rizik a péče o ochranu zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – zpracování metod hodnocení pracovníka
- vzdělávání a rozvoj – plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- odměňování a zaměstnanecké výhody – tvorba, implementace, uplatňování a revize mzdového systému a zaměstnaneckých výhod, rozbor mzdové diferenciac
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání – nepřímá a přímá participace zaměstnanců na řízení
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj – organizace sociálních služeb a aktivit volného času.

Počet personalistů závisí na velikosti organizace. Potřeba vytvoření pracovního místa personalisty vzniká při 100-150 zaměstnancích, ale neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr personalistů k počtu zaměstnanců.

V **malé organizaci** není zpravidla místo personalisty vytvořeno a personální činnosti zásadního významu zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer. Ve **střední organizaci** bývá vytvořeno alespoň jedno místo personalisty nebo zřízen personální útvar s vedoucím a dvěma až třemi personalisty. Ve **velké organizaci** bývá zřízen rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar s vedoucím a značným počtem personalistů specializovaných na určitou personální činnost (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.), kdy personální útvar je přímo podřízen generálnímu řediteli organizace a vedoucí personálního útvaru je členem vrcholového vedení organizace (Šikýř, 2014).

Obr. 2.3 Rozdílná náplň práce manažerů a oddělení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů	Manažeři
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podílí se na strategickém plánování organizace</li> <li>• Identifikuje strategii lidských zdrojů</li> <li>• Vytváří systémy dat pro plánování lidských zdrojů</li> <li>• Sestavuje a analyzuje data od manažerů do personálních potřeb</li> <li>• Realizuje plán lidských zdrojů, schválený nejvyšším vedením</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikují potřeby zásobování a poptávky každé divize a oddělení</li> <li>• Přezkoumávají a diskutují o informacích plánování lidských zdrojů s personalisty</li> <li>• Integrují plány lidských zdrojů s plány organizace</li> <li>• Sledují plán lidských zdrojů a identifikují potřebné změny</li> <li>• Zhodnocují zaměstnanecké postupy s oddělení lidských zdrojů</li> </ul>

Zdroj: MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. Human Resource Management. Mason: South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2. – str. 41, upraveno autorkou.

## 2.2.4 Outsourcing

Využitím outsourcingu je možné zabezpečovat vybrané činnosti řízení lidských zdrojů, např. získávání zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, koučování manažerů, zpracování mezd apod. a představuje využívání cizích zdrojů na zajištění vybraných činností.

Hlavními důvody outsourcingu jsou za prvé **orientace na hlavní činnost**, kdy organizace využívá vlastní zdroje na činnosti prováděné systematicky (např. hodnocení zaměstnanců) a nakupuje činnosti prováděné nepravidelně (např. získávání zaměstnanců). Za druhé zde existuje **úspora nákladů a minimalizace rizik**, kdy organizace nakupuje činnosti, jejichž zajištění je spojeno s přílišnými náklady nebo rizikem neúspěchu (např. zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Třetím důvodem je **přístup ke znalostem**, organizace proto nakupuje činnosti, jejichž zajištění je příliš technicky nebo personálně náročné (např. správa personálního informačního systému), (Šikýř, 2014).

## 2.3 Vytváření pracovních míst

Proces vytváření pracovních míst je spojen s definováním a seskupováním pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědnosti, podmínek a požadavků

vykonávané práce do pracovních míst. Organizační struktura vzniká spojováním jednotlivých pracovních míst do vyšších organizačních celků (např. odborů, útvarů apod.) a tedy proces vytváření pracovních míst je nedílnou součástí procesu organizování a vytváření organizační struktury, formálním vymezením vztahů a realizace strategických cílů organizace.

Pracovní úkoly a vytvářená pracovní místa musí zabezpečit uskutečňování cílů organizace, využívat a rozvíjet schopnosti zaměstnanců, uspokojovat jejich potřeby, motivovat je a musí být v souladu s právními předpisy. Zároveň nesmí zaměstnance ohrožovat a poškozovat (Šikýř, 2014).

Ještě před začátkem vytváření pracovních míst je potřeba zodpovědět následující otázky:

1. **Co?** Definovat úkol, který je potřeba splnit.
2. **Kde?** Umístění pracoviště.
3. **Kdy?** Čas nebo denní doba, kdy se úkol plní.
4. **Proč?** Důvody, kvůli kterým firma požaduje výkon; cíle a motivace zaměstnance.
5. **Jak?** Metody práce.
6. **Kdo?** Definování vlastností, které musí zaměstnanec mít.

Jako naprostý základ při vytváření nových pracovních míst je definování charakteristiky organizace (cíle, produkce, technologie, organizační struktura) a charakteristiky pracovníků (znalosti, dovednosti, kapacita), (Koubek, 2011).

### 2.3.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa je klíčovou personální činností a závisí na ní efektivnost personální práce firmy. Výsledkem je popis a specifikace pracovního místa.

Ve firmách je obvykle zdrojem informací pro analýzu pracovního místa vedoucí pracovník, který má přehled o povaze jednotlivých pracovních míst. Nejčastějším zdrojem ovšem bývá samotný pracovník, který má nejpřesnější představu o povaze vykonávané pracovní činnosti, ale je nutné brát ohled na to, že tento pracovník může mít pohled na svou práci subjektivně zkreslený. Důležitým zdrojem informací jsou i odcházející stávající pracovníci, proto by se s nimi ještě před jejich odchodem měly vést rozhovory na toto téma, neboť jejich informace už nemají důvod být zkreslené. Mezi další zdroje můžeme zařadit bezprostřední nadřízené nebo pracovníky na stejných, či podobných pracovních místech, ostatní spolupracovníky a podřízené. Tito zaměstnanci ale nemusejí mít dostatečný přehled a nemusejí znát všechny detaily zkoumaného pracovního místa. Zbývajících zdroji jsou odborníci, kteří znají úkoly, techniky a technologie používané na pracovním místě,



např. dodavatelé strojů a existující písemné materiály, tzn. původní popisy, plány pracovišť, organizace výroby a práce apod.

Co se týče metod používaných při získávání informací, mezi menšími firmami je nejoblíbenější pozorování při výkonu práce. Tato metoda je časově náročná a nezaznamenává úkony, které se provádějí jen občas. Za nejvhodnější metodu se považuje dotazníkové šetření nebo pohovor se zaměstnancem na daném pracovním místě (Koubek, 2011).

## **2.4 Personální plánování**

Aby bylo možno dosáhnout cílů organizace, je důležitý proces personálního plánování, kdy se stanoví budoucí potřeba pracovní síly a to v odpovídajícím množství, s potřebnými znalostmi, ve správný čas, optimálně rozmístěné do pracovních míst a s přiměřenými náklady. Důležitým faktorem jsou kvalitní informace, které umožní formulovat cíle a faktory, jež je ovlivňují. Proces personálního plánování se skládá ze dvou prognóz – prognóza potřeby pracovních a prognóza zdrojů pracovních sil. Prognóza potřeby pracovních sil se týká informací o orientaci organizace, trhu, technice, demografických změnách a strukturou a mobilitou pracovníků organizace. Prognóza zdrojů pracovních sil čerpá z informací o současném využívání a možnostech úspor pracovníků, o profesně-kvalifikační struktuře a potenciálu rozvoje těchto pracovníků, o situaci na trhu práce a budoucím objemu vnějších zdrojů pracovních sil. Odhadnout budoucí perspektivní potřebu pracovníků je obtížnou částí personálního plánování a ke stanovení odhadu se používají metody intuitivní (delfská, tzv. kaskádová, metoda manažerských odhadů) a kvantitativní (matematické a statistické, např. metody založené na analýzách vývojových trendů). Odhad pokrytí potřeb těchto pracovníků z vnějších zdrojů se opírá o statistiku obyvatelstva, populační prognózy, strukturu absolventů a údaje z úřadů práce (Kocianová, 2010).

### **2.4.1 Odhad potřeby zaměstnanců**

Jak píše Koubek (2011, s. 55) „předpokladem zpracování realistického plánu potřeby pracovníků je realistický odhad, realistické předvídání budoucí potřeby pracovníků ve firmě.“ V úvahu je nutno brát pravděpodobný směr vývoje ekonomiky a sociální politiky státu, pravděpodobný vývoj obyvatelstva v oblasti sociálního rozvoje, vzdělanosti a kvalifikace a pravděpodobný směr otevřenosti národní ekonomiky a mezinárodní ekonomické integrace. Tyto faktory ovlivňují hospodářský život, situaci na trhu, nabídku a poptávku po výrobcích a službách, kupní sílu obyvatelstva a další, které souvisí s vytvářením firemních cílů.

Samozřejmě je nutné zohlednit i faktory firmy samotné jako je například:

- její výrobní orientace (jaké výrobky nebo služby chce nabízet a v jakém množství),
- možnost změn na segmentu trhu, na kterém se hodlá se svou nabídkou uplatnit (konkurence),
- materiální a finanční zdroje,
- aktuální stav techniky a technologií ve firmě i dalších firmách stejného zaměření,
- právní podmínky dané státem (pracovní doba, práce přesčas, zákonné volno apod.)
- věkovou strukturu stávajících pracovníků (pravděpodobnost odchodů do důchodu) a výkonnost pracovního kolektivu (zaměstnanci ve věku 30 let jsou fyzicky velmi zdatní, duševně jsou na vrcholu zaměstnanci okolo 50 let),
- odchody pracovníků a přesun mezi jednotlivými pracovními místy ve firmě.

Při pokrytí potřeby pracovníků mohou nastat tři situační možnosti a to, že firma bude mít dostatek pracovníků ve struktuře, jakou potřebuje, firma bude mít nedostatek pracovníků a firma bude mít přebytek pracovníků. Každá tato situace se řeší individuálně podle možností zaměstnavatele, nabídky na trhu práce a socio-ekonomických ukazatelů (Koubek, 2011).

## **2.5 Získávání zaměstnanců**

Podle Šikýře (2012, s. 72) „účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady“.

Při procesu obsazování volných pracovních míst je získávání zaměstnanců úvodní etapou. Podstatou získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který poptává práci, a potenciálními uchazeči, jež tuto práci nabízejí. Úroveň této komunikace ovlivňuje efektivnost procesu obsazování volných pracovních míst a pověst zaměstnavatele. Zaměstnavatel získáváním zaměstnanců dosáhne přiměřeného počtu vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce, a tyto uchazeče pozve k výběru zaměstnanců.

Při postupu získávání zaměstnanců je potřeba posoudit potřebu obsadit volné pracovní místo, zpracovat popis a specifikace toho místa, identifikovat potenciální zdroje zaměstnanců, stanovit metody získávání zaměstnanců, určit dokumenty, které budou od uchazečů požadovány, formulovat a uveřejnit nabídku zaměstnání a provést předběžný výběr vhodných uchazečů (Šikýř, 2012).

### 2.5.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání je dvoustranou záležitostí mezi organizací, která si zároveň konkuruje s ostatními zaměstnavateli, a zaměstnanci, jež práci hledají a vybírají mezi nabídkami. Proces získávání začíná plánováním pracovní síly, vymezením času oslovení na trhu práce a personální útvar může získat potřebné informace z analýzy vnějšího trhu práce (demografická, profesní a kvalifikační struktura) a analýzy vnitřních zdrojů (vnitřní mobilita, povyšování, fluktuace zaměstnanců).

Proces získávání a výběru se skládá z následujících postupů:

- i. plánování lidských zdrojů,
- ii. analýza charakteristik, které budou od uchazeče požadovány,
- iii. zpracování strategie získávání (zdroje, metody, náklady a časový plán),
- iv. stanovení metod výběr
- v. hodnocení výsledku získávání a výběru (Dvořáková, 2012).

### 2.5.2 Faktory ovlivňující získávání pracovníků

Při získávání pracovníků firma vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit volné pracovní místo a očekává odezvu od potenciálních uchazečů. Tuto odezvu ovlivňuje řada faktorů, které může firma více či méně sama ovlivnit a počítat tak s nepříjemnými dopady.

Mezi ovlivnitelné faktory se řadí:

1. **Vše, co se týká nabídky zaměstnání** – forma, obsah, dosah a nasměrování signálu, velmi výrazně ovlivňuje míru odezvy.
2. **Charakteristika pracovního místa** – povaha práce, výše postavení, požadavky na vzdělání a kvalifikaci, místo vykonávané práce, pracovní podmínky, aj.
3. **Charakteristika firmy** – význam firmy a její úspěšnost, pověst firmy, péče o pracovníky, vzdělávání a personální rozvoj pracovníků, umístění firmy, aj.

Mezi neovlivnitelné (vnější) patří tyto faktory:

1. **Demografické** – reprodukce obyvatelstva ovlivňující budoucí pracovní zdroje, mobilita obyvatelstva, aj.
2. **Ekonomické** – vývoj národního hospodářství, síla vazby národní ekonomiky na ekonomiku dalších zemí.
3. **Sociální** – hodnoty lidí, kvalifikace a vzdělání, rodinná orientace žen, aj.
4. **Technologické** – vytváření nových pracovních míst, modifikace nebo likvidace stávajících pracovních míst

5. **Sídlní** – charakter osídlení v okolí firmy, preference obyvatel (sídliště vs. blízkost přírody)
6. **Politicko-legislativní** – umožnění zaměstnání cizinců, vytváření překážek pro diskriminaci uchazečů (na základě věku, barvy pleti, náboženství), nařízení zaměstnání osob se sníženou pracovní schopností, aj., (Koubek, 2011).

### 2.5.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Volné pracovní místo lze obsadit z vnitřních i vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje patří současní zaměstnanci organizace, kteří jsou z důvodu technického pokroku nebo organizačních změn, připraveni vykonávat náročnější práci, či práci změnit apod. Mezi vnější zdroje zaměstnanců patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti a absolventi škol, důchodci, ženy v domácnosti a lidské zdroje získané ze zahraničí apod. (Šikýř, 2014).

### 2.5.4 Metody získávání zaměstnanců

U metody získávání zaměstnanců se jedná o specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání, zároveň stanovení této metody závisí na mnoha okolnostech. Zohledňuje se např. jaké pracovní místo je obsazováno, jeho požadavky a podmínky, zda získáváme zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaká je současná situace na trhu práce a zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání, pověst zaměstnavatele a kolik času a finančních prostředků je k dispozici (Šikýř, 2014).

Nejčastěji používanou metodou při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je inzerce v rámci samotné organizace, zaslání nabídky elektronickou poštou, doporučení od jiného zaměstnance nebo přímé oslovení zaměstnance pracovníky organizace (Šikýř, 2014).

Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů závisí na různých faktorech a to zejména na finančních prostředcích a času, který má organizace k dispozici na obsazení pracovního místa.

Organizace může využít tyto metody:

- a. **Samostatné přihlášení** – Uchazeči posílají své žádosti o zaměstnání i přes nezveřejněnou pracovní nabídku. Tato metoda je nejčastější u absolventů škol, uchazečů o manuální a administrativní práci a je zpravidla přináší malý efekt, protože k výběrovému pohovoru je pozvána zanedbatelná část žadatelů.
- b. **Personální agentury** – forma a cena této služby se odvíjí od toho, pro jakou pracovní pozici je použita, cena se stanovuje jako paušální sazba za zprostředkování, jako podíl

z roční mzdy nebo jako násobek měsíční mzdy budoucího zaměstnance. Personální agentury se dělí zaprvé na **zprostředkovatelny práce**, zajišťující pracovníky pro manuální práci, administrativní pracovníky, asistentská a sekretářská místa. Další formou jsou agentury na vyhledávání a výběr, které jsou využívány pro vyhledávání pracovníků středního managementu. **Outplacementové společnosti** jsou najímány pro poskytnutí poradenských a zprostředkovatelských služeb pro střední a vrcholový management. Čtvrtou formou je **headhunting**, který je nejvyšší formou poskytování služeb v oblasti personálních agentur a je používán pro najímání pracovníků seniorských a vrcholových pozic. Headhunter postupuje podle daných pravidel a zásad, při své práci musí být naprosto diskrétní, nabídky neinzeruje a kandidáty si vyhledává sám na základě databází nebo svých kontaktů (Dvořáková, 2012).

- c. **Inzerování v médiích** - jedná se o nejstandardnější metodu, kdy jsou inzerovány volná pracovní místa v tisku, v rozhlasu a televizi, v lokálních, případně i celostátních médiích nebo odborných časopisech. U této metody je potřeba zvážit volbu médiích vzhledem k obsazované pozici, např. nabídky vyšší pracovní úrovně inzerovat v prestižnějších tiskovinách, kdežto v lokálních zveřejnit nabídky na pozice úředníků a dělníků.
- d. **Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem** – představuje situaci, kdy pracovník organizace doporučí vhodného jedince a organizace nebo externí agentura ho poté osloví, nebo je uchazeč informován pracovníkem organizace a může se na tuto osobu odvolat. Tato metoda bývá spolehlivá, protože se předpokládá, že zaměstnanci nedoporučí nevhodného uchazeče a dá se předpokládat, že jej budou posuzovat podle svých pracovních-měřitek. Některé organizace těží z výhod dědění pracovních zkušeností v rámci rodiny a tak přijímají potomky svých stávajících zaměstnanců.
- e. **Spolupráce se vzdělávacími institucemi** – organizace spolupracují s univerzitami, středními školami a učilišti a tímto způsobem získávají pracovníky s potřebným zaměřením nebo talenty. Nejběžnější formy spolupráce jsou praxe a pořádání akcí jako „den otevřených dveří“.
- f. **Spolupráce s úřady práce** – zprostředkování zaměstnání touto formou je bezplatné a úřady práce mohou poskytnout zaměstnavateli příspěvek na pracovníka. Nevýhodou je, že uchazeči jsou většinou vhodní pro méně kvalifikovanou pracovní činnost (Kocianová, 2010).

- g. **Vývěsky** – při využití vývěsky v organizaci se umístí na takovém místě, kudy procházejí všichni pracovníci, v případě vývěsky mimo organizaci se umísťují tak, aby k nim měla přístup veřejnost, která obvykle na území organizace nevstupuje. Jedná se o levnou a nenáročnou metodu, ale z důvodu oslovení užšího okruhu potenciálních uchazečů není vhodná pro obsazování pozic s požadavky na vyšší kvalifikaci a praxi.
- h. **Letáky** – jedná se o vkládání letáků do poštovních schránek prostřednictvím poštovních doručovatelů nebo najatých jedinců s aktivním zaregistrováním o nabídce práce. Tato metoda je vhodná pro obsazování pozic méně kvalifikovanými pracovníky nebo pracovníky na dočasnou práci (Koubek, 2007).
- i. **Konkurence** – ostatní konkurenční firmy působící ve stejném odvětví nebo geografické poloze mohou být důležitým zdrojem pro získávání zaměstnanců na pozice, které vyžadují již získané určité zkušenosti. Zejména menší firmy se poohlíží po zaměstnancích, kteří jsou vyškoleni většími organizacemi.
- j. **Stáže** – tato forma získávání zaměstnanců je založena na umístění studentů do dočasného zaměstnání bez povinnosti pozdějšího zaměstnání. Nejčastěji jsou stáže provozovány v letních měsících nebo jako práce na poloviční úvazek během školního roku, případně jsou studenti zaměstnání na plný úvazek během celého jednoho semestru jejich studia. Výhodou je, že student získává zkušenosti přímo z praxe a firma z něj má přínos při jeho plnění úkolů (Mondy, Noe, 1996).

Mezi moderní metody získávání zaměstnanců patří **elektronické získávání** neboli **e-recruitment**. Tato metoda je založena na využití služeb počítačové sítě a internetu, kdy zaměstnavatelé běžně využívají své webové stránky pro uveřejnění nabídek zaměstnání (zpravidla část označenou jako „Kariéra“), případně webové stránky specializovaných pracovních serverů, personálních agentur a úřadů práce. Dalším prostředkem pro získávání potenciálních uchazečů je tzv. „**social networking**“, založený na komunikaci v rámci sociálních sítí jako je Facebook, Myspace nebo LinkedIn. Toto umožňuje nejen efektivně informovat o volných pracovních místech, či přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče, ale i rozvíjet vzájemné kontakty se zákazníky nebo obchodními partnery (Šikýř, 2014).

### 2.5.5 Formulace a uveřejnění nabídky o zaměstnání

Nabídka o zaměstnání je prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči a má poskytnout uchazečům přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnostech, požadavcích a podmínkách zaměstnání.

Měla by obsahovat následující údaje:

- **Název práce** – správný název upoutá pozornost, poskytne informaci o předpokládané povaze, požadavcích a podmínkách práce a rozhoduje o úspěchu nabídky o zaměstnání.
- **Charakteristika práce a organizace** – doplňuje název práce a informuje uchazeče o organizaci.
- **Místo výkonu práce** – v případě, že není totožné se sídlem organizace, aby uchazeči věděli, kde bude práce vykonávána.
- **Požadavky na uchazeče** – tyto požadavky musí být přiměřené, nesmí být diskriminační a vyplývají jednak z potřeb zaměstnavatele jako např. dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, nebo ze zvláštních právních předpisů, např. způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost trestněprávní bezúhonnost apod.
- **Podmínky výkonu práce** – jedná se především o pracovní podmínky a podmínky odměňování, musejí být proto formulovány přesně, úplně a pravdivě, aby vyvolaly nejen příjemné, ale hlavně reálné očekávání uchazečů.
- **Dokumenty požadované od uchazečů** – zpravidla se jedná o životopisy, na základě kterých pak zaměstnavatel realizuje předběžný výběr vhodných uchazečů a také výběr nejvhodnějšího uchazeče.
- **Pokyny pro uchazeče o zaměstnání** – jsou zde uváděny přesné kontaktní údaje (adresa, telefon, e-mail apod.), včetně odpovědné osoby, termín pro zasílání žádostí o zaměstnání, životopisů a jiných dokumentů. (Šikýř, 2014).

## 2.6 Výběr zaměstnanců

Jak tvrdí Šikýř, (2014, s. 102) „Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.“

Z důvodu finanční a časové náročnosti a možných důsledků špatné volby je důležité věnovat výběru pracovníků dostatek času i prostředků a na procese výběru by se měli podílet vedoucí pracovníci, personální specialisté, popřípadě externí firmy. Cílem výběru je zajistit, že organizace získá o uchazeči dostatek informací, které pomůžou k předvídání jeho pracovního výkonu a chování na dané pozici, představy, ambice a předpoklady k rozvoji. Kvalitní výběr ovlivňuje počet kvalitních uchazečů (Kocianová, 2010).

## 2.6.1 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců slouží k posouzení, zda daný uchazeč je způsobilý vykonávat požadovanou práci. Nejčastěji používanými metodami jsou hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centre a zkoumání referencí (Šikýř, 2014).

### a. Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu je základní a univerzální metoda, při které je možné provést jak předběžný výběr uchazečů, tak i výběr nejvhodnějšího uchazeče. Předvýběr je prováděn na základě odezvy uchazečů na zveřejněnou nabídku o zaměstnání a rozhoduje, který z potenciálních uchazečů může být pozván k dalším výběrovým metodám. Na základě údajů uvedených v životopise se porovnává způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci (Šikýř, 2014).

Někteří autoři se domnívají, že by zároveň se zhodnocením životopisu měl být zhodnocen i motivační dopis, ve kterém se uchazeč zaměstnavateli prezentuje a uvádí svou způsobilost pro danou pozici. Jde tedy o zdůvodnění uchazečem, proč by právě on měl být přijat.

### b. Výběrový pohovor

Metoda výběrového pohovoru je forma osobního setkání zpravidla manažerů a personalistů dané organizace s vhodnými uchazeči o zaměstnání. Tato metoda je považována za nejvhodnější, protože umožňuje efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu uchazečů. Zároveň je při výběrovém pohovoru možné doplnit, či ověřit údaje o uchazečích, posoudit jejich chování a motivaci, informovat je o podmínkách práce a zaměstnání a zjistit, jaká je představa uchazeče o pracovních podmínkách. V ideálním případě by měl být výběrový pohovor veden manažerem nebo vedoucím zaměstnancem, který bude nadřazeným potenciálního uchazeče a jehož odpovědností je si vybrat toho nejlepšího (Šikýř, 2014).

Rozlišuje na tři typy podle míry strukturovanosti. **Nestrukturovaný pohovor** je realizován bez přípravy na základě improvizace a nezaručuje, že zaměstnavatel získá hodnotné informace o uchazeči. **Strukturovaný neboli standardizovaný pohovor** je předem připravený, součástí je seznam otázek, které jsou pokládány v pevném pořadí a znemožňují tak možnost doplňujících dotazů, a zaručuje snadnou porovnatelnost uchazečů. **Polostrukturovaný (polostandardizovaný) pohovor** je veden podle předem připravených otázek, které mohou být v případě potřeby rozvíjeny tazatelem během rozhovoru (Kocianová, 2010).



Tab. 2.1 Typy výběrových rozhovorů

Individuální rozhovor (1+1)	Diskuze probíhá „mezi čtyřma očima“ a vede ji personalista nebo potenciální přímý nadřízený.
Panelový rozhovor (2+1)	Na straně tazatelů je více lidí, zpravidla personalista a potenciální přímý nadřízený.
Postupový rozhovor	Uchazeč absolvuje rozhovor a personalistou a poté s potenciálním přímým nadřízeným.
Výběrová komise	Počet tazatelů je větší, jde o oficiálnější přijímání. Výběrový postup je předem určený.
Strukturovaný rozhovor	Otázky jsou předem stanoveny a mají přesně dané pořadí.
Polostrukturovaný rozhovor	Vychází se z předem připravených otázek, které se přizpůsobují během rozhovoru dle potřeby.
Nestrukturovaný rozhovor	Forma, obsah i postup je utvářen během rozhovoru. Je individuální.
Situační rozhovor	Uchazeč dostává otázky, které mají za cíl zjistit, jak by řešil specifické pracovní situace.

Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2014. ISBN 97880-248-3554-9. - str. 61, upraveno autorkou.

### c. Testování uchazečů

Při této metodě se používají testy různého zaměření, validity i spolehlivosti a všeobecně bývají považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.

Mezi nejčastější patří:

- *Testy intelligence* – slouží k posouzení uchazečovy schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky jako je paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání apod.
- *Testy schopností* – hodnotí již existující, ale i potenciální schopnosti uchazeče, a předpoklad jejich rozvoje. Patří zde testy motorických schopností, manuální zručnosti, duševních schopností a testy vzdělavatelnosti.
- *Testy osobnosti* – tyto testy mají ukázat různé stránky osobnosti uchazeče, jako například rysy povahy, společenskost nebo uzavřenost vůči okolí, zájmy, postoje či hodnotovou orientaci a to tak, že uchazeč během testování musí označit osoby, předměty a činnosti, které akceptuje nebo odmítá. Toto testování vychází ze skutečnosti, že lidé s podobnými zájmy a rysy osobnosti bývají úspěšní v určitých oborech, proto se dá předvídat, zda uchazeč bude vhodný pro příslušnou práci.
- *Testy znalostí a dovedností* – prověřují hloubku uchazečových znalostí a odborných dovedností, které jsou součástí vzdělání v oboru povolání (Koubek, 2000).

#### **d. Assessment centre**

Assessment centre (dále jen „AC“) je výběrový program v délce jednoho dne, případně více dnů, kdy je metoda praktikována na skupinu uchazečů podle stanovených kritérií. Zpravidla je využíváno pro výběr pracovníků na náročnější pozice, jako jsou manažeři, specialisté a pracovníci v kontaktu s klienty. AC diagnostikuje pracovní způsobilost uchazeče, jeho manažerské předpoklady, získává informace o jeho osobnosti, schopnostech a dovednostech, které pak jsou posouzeny ve vztahu k obsazované pracovní pozici. Cílem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče, který ale nemusí být tím nejlepším ze skupiny. Metody využívané v rámci AC se dělí na individuální a skupinové. Mezi individuální patří prezentace (sebe prezentace, prezentace řešeného úkolu), případové studie, In-Basket methods, sebehodnocení a hodnocení dalších účastníků formou dotazníku nebo rozhovoru, hraní rolí, individuální rozhovor, ukázka práce a zkoušky znalostí a orientace v oboru. Skupinové metody sledují výkonové, interpersonální a kognitivní charakteristiky uchazeče a jeho reakci na stres. Zahrnují týmové hry (způsoby spolupráce, sebeprosazení, vyjednávání, manipulace atd.), manažerské hry simulující reálné situace, případové studie pro skupinu, skupinové diskuze (schopnost vyjadřování, argumentace, přesvědčování, ochota přijmout jiný názor apod.) a tvorbu výtvoru jako jsou stavby, koláže nebo kresby. Standardně je AC využívá

pro obsazování volných pracovních míst, ale je možné jeho využití i při snižování počtu pracovníků nebo vzdělávacích programech (Kocianová, 2010).

#### **e. Přijetí na zkušební dobu**

Metoda spočívá v tom, že organizace vybere pomocí předchozích metod dva až tři uchazeče, které následně zaměstná na zkušební dobu. Během této doby mohou uchazeči prokázat své kvality a pracovní způsobilost. Po skončení doby organizace nevyhovující uchazeče propustí a nejlepšího zaměstná. Tato metoda je nákladná, protože i budoucí nevyhovující uchazeči pobírají během zkušební doby mzdu, je organizačně náročná a především nešetrná vůči uchazečům, neboť skutečnost, že byli propuštěni ve zkušební době, uvedená v životopise, nepůsobí v očích budoucích zaměstnavatelů dobře.

#### **f. Lékařské vyšetření**

Výběr pracovníků pomocí metody lékařského vyšetření se využívá v případech zaměstnání, kdy by mohlo dojít k ohrožení ostatních lidí (např. potravinářský průmysl). Tato metoda je považována za diskriminační (Koubek, 2000).

## **2.7 Chyby při přijímání zaměstnanců**

Při procesu přijímání zaměstnanců se často v praxi objevují chyby. Ty vznikají jako důsledek lidského faktoru, kdy je uchazeč nedostatečně informován, kritéria jsou určena špatně, nebo zaměstnanec pověřený výběrem nevěnuje uchazeči dostatečnou a objektivní pozornost. Vyloučení těchto chyb firmě ušetří zbytečné náklady a čas. Nejčastější chyby při přijímání zaměstnanců se dají rozdělit do několika následujících skupin:

#### **a. Nedostatečné nebo nepřesné stanovení požadavků**

Požadavky by se neměly stanovovat mechanicky, ale žádoucí je, aby byly upravovány podle aktuální náplně práce na stávající pozici. Popis požadavků by měl obsahovat cíl práce, očekávané výkony, požadavky na schopnosti, znalosti a zkušenosti.

#### **b. Nesprávné využití vstupního interview**

Vstupní rozhovor je nejčastěji používanou metodou, ale je spojen s řadou chyb. Rozhovor není dopředu pevně strukturován, nejsou jasně stanovené žádoucí odpovědi uchazečů a kandidátů jsou občas více zkušení v interview, než manažeři, kteří jej vedou, a proto je pro manažery těžké odhadnout, zda je uchazeč skutečně dobrý nebo se tak jen prezentuje. Rozhovory jsou také ovlivňovány vzájemnými sympatiemi obou aktérů, což je věc důležitá, ale nevypovídá nic o budoucí schopnosti uspět na dané pracovní pozici.

### **c. Nejasná kritéria úspěšnosti**

Při posuzování kandidátů jsou za základ považovány vlastnosti osob, které dosahují dobrých výsledků na dané pozici. To ale není dobře, protože kritickým faktorem úspěchu jsou vlastnosti a schopnosti pracovníků, kteří se svými výsledky systematicky odlišují od ostatních, především těch, jejichž výkony jsou neuspokojivé. Analýza pracovní úspěšnosti dokazuje, že nejdůležitější faktor úspěchu má stejnou váhu jako všechny ostatní faktory dohromady a stanovení příliš mnoha faktorů snižuje pravděpodobnost správného rozhodnutí.

### **d. Přílišný důraz na testové výsledky**

Psychodiagnostické testy zjišťující určité osobnostní faktory jsou často uplatňovány při výběru kandidátů, ale renomovaní producenti osobnostních testů upozorňují na to, že jejich nástroje nejsou vhodné pro tuto činnost. Dobrých výsledků je možné dosáhnout jen pomocí psychologických metod se zaměřením na schopnosti a konkrétní dovednosti kandidátů, aplikovaných při řešení modelových situací, které se přibližují skutečným požadavkům pracovní pozice.

### **e. Nedostatečná pozornost příčinám selhání na daném místě**

Důvody, proč lidé v pracovní pozici selhávají, se často odlišují od kritérií, které byly využity při jejich výběru. Identifikace těchto důvodů a jejich zahrnutí do kritérií výběrového procesu, může výrazně snížit chybovost při přijímání nových zaměstnanců. Důležitá je analýza ze strany firmy, protože selhávají-li nebo odcházejí lidé z určitého místa opakovaně, měla by se firma zaměřit spíše na cíle a podmínky pracovní pozice, případně schopnosti nadřízeného manažera, než hledání stále nových uchazečů.

### **f. Malá pozornost ověření údajů a referencí**

Údaje uvedené v životopisech nemusejí být úplně přesné s pravdivé. Získání referencí a ověření informací o novém zaměstnanci je náročné, ale vhodné, protože uchazeč má tendenci pozměňovat fakta ze svého minulého zaměstnání. Informace získané od osob, které dlouhodoběji pracovaly s uchazečem, jsou objektivnější, než poznatky získané během přijímacího pohovoru (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

Pracovníci firmy, nebo pověřené osoby, které provádějí výběr potenciálních zaměstnanců, často opakují chyby, které jsou založené na subjektivních pocitech a sympatiích, ale dají se eliminovat školením.

Mezi tyto chyby patří:

**a. Varying Standards (Odlišné standardy)**

Při posuzování uchazečů by se mělo vyvarovat norem a očekávání podle zaměstnanců, kteří již podobnou práci vykonávají. Tyto problémy často vyplývají z toho, že jsou používány nejednoznačná kritéria a subjektivní hodnocení.

**b. Efekt nedávnosti**

Efekt nedávnosti nastane, když hodnotitel dává větší váhu výkonu, který nastal nedávno. V tomto případě se může stát, že jsou dobře ohodnoceny výsledky posledního týdne, bez ohledu na to, že ve dvou předchozích uspokojivé výsledky nebyly. Opačnou situací je, když hodnotitel dává největší důraz na informace, které obdržel jako první.

**c. Centrální tendence, shovívavost, chyba přísnosti**

Hodnotitelé se dopouští chyb, když využívají úzké škály měřítka a všechny uchazeče ohodnotí jako „průměrné“, nikoli „dobré“ nebo „špatné“. Při hodnocení se může projevit i efekt shovívavosti nebo přísnosti, kdy při shovívavosti dochází k hodnocení na horním konci stupnice a jsou dávány lepší známky. U přísnějšího hodnocení se využívá spodní části stupnice a výsledné hodnocení je horší.

**d. Zaujatost hodnotitele**

Chyba hodnotitele nastává, když předsudky a zaujatost hodnotitele zkreslují závěrečné hodnocení uchazeče. Může tak být učiněno nevědomě nebo cíleně. Toto hodnocení bývá negativně ovlivněno kvůli věku, pohlaví, vzhledu, kvalifikaci, náboženství nebo etnické skupině. Přezkoumání hodnocení ze strany vyššího vedení může pomoci tento problém vyřešit.

**e. Halo a horn efekt**

Halo efekt nastává, když hodnotitel dá uchazeči vysoké hodnocení ve všech oblastech kvůli dobrému výsledku v jedné oblasti. Například, jestliže má pracovník nízkou absenci, může být ohodnocen jako zaměstnanec vykazující vysokou produkci. Opakem je horn efekt, který vzniká, když uchazeč získá nízké hodnocení kvůli jedné nevyhovující charakteristice.

**f. Efekt kontrastu**

Hodnocení by mělo probíhat podle zavedených standardů. Jedním z problémů je, že lidé mají tendenci hodnotit spíše ve vztahu k ostatním, namísto objektivního hodnocení daného kritéria. Například pokud všichni uchazeči vykazují průměrnou úroveň výkonu, pak osoba, která je o něco lepší, může být hodnocena jako vynikající vzhledem ke kontrastu vůči ostatním. Pokud se ale dostane do skupiny s více uchazeči, kteří pracují dobře, může tatáž

osoba dostat hodnocení nižší. Hodnocení by tedy mělo odrážet srovnání ve výkonových normách, nikoli vůči výkonům ostatních.

#### **g. Efekt podobnosti**

Někdy jsou hodnotitelé ovlivněni tím, zda uchazeči mají vlastnost, která je podobná nebo odlišná od jejich vlastní. V případě, že manažer má vzdělání v MBA, je předpoklad, že uchazeči, který má taktéž MBA, dá vyšší hodnocení, než zaměstnanci s bakalářským vzděláním.

#### **h. Sampling error**

V případě, že se hodnotitel soustředí pouze na malý vzorek uchazečovy práce, může toto být předmětem výběrové chyby. Například, jestliže 95% reportů vypracovaných uchazečem je uspokojivých, tak se manažer může zaměřit na zbývajících 5%, které byly špatné. V ideálním případě by měl být hodnocen široký vzorek uchazečovy práce (Mathis, Jackson, 2008).

## **2.8 Zhodnocení procesu získávání a výběru nových zaměstnanců**

Proces získávání a výběru zaměstnanců vyžaduje vklad prostředků a proto by měla být hodnocena jeho efektivita. Mezi nejčastější patří poměr žadatelů a následný počet pozvaných na výběrový pohovor, počet nabídek o zaměstnání ze strany zaměstnavatele a počet akceptování uchazeči, průměrný počet dní obsazení pracovního místa, délka pracovního poměru nově přijatého zaměstnance, přínos zaměstnance organizaci apod.

Tento proces je také spojen s řadou nákladů, jako jsou mzda personalisty, náklady na inzerci nebo na spolupráci s externími subjekty. V souvislosti s tímto je potřebné, aby byly náklady na získání zaměstnance snižovány, ale zároveň se zachovala kvalita získaného pracovníka a efektivnost proces (Horváthová a kol., 2014).

## **2.9 Přijímání nového pracovníka**

Základem přijetí každého nového pracovníka je sepsání pracovní smlouvy, se kterou by měl mít možnost se přijímaný seznámit a vyjádřit k ní, neboť smlouva není jednostrannou záležitostí. Zde existuje právo vyjednávání. Obecnou nevýhodou firem v české republice je, že používají standardizovaný formulář pracovní smlouvy pro pracovníky na všech úrovních hierarchie v organizaci a pracovní povinnosti, odpovědnost apod. jsou zde formulovány neurčitě. V zahraničí je zvykem, že se pracovní smlouva sestavuje individuálně, podrobně a rozsáhle. Výhoda, která z toho plyne, je, že se v pozdější době může firma vyhnout sporům se zaměstnanci.

Dalším důležitým krokem je seznámení pracovníka s právy a povinnostmi, které plynou z povahy jeho práce na pracovním místě a poskytnout dostatek prostoru pro jeho případné dotazy.

Po podpisu smlouvy dochází k zařazení pracovníka do personální evidence, což zahrnuje pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení firemního průkazu apod. Rozsah údajů pro personální evidenci se v jednotlivých formách může lišit. Součástí tohoto kroku je i přijetí zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele.

Jakmile je vše zařízeno, pracovník je uveden na pracoviště a ideální situací je, že ho do pracovního procesu uvede jeho přímý nadřízený pracovník. Během prvního dne je zaměstnanec seznámen s firemními předpisy jako např. bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, případně se seznámí se sociálně-hygienickými podmínkami (skříňka, záchody, stravování aj.). V případě, že je potřeba nového zaměstnance zaškolit či zacvičit, je touto činností pověřen pracovník firmy, který jej bude zaškolovat během období adaptace. Na závěr dostane pracovník přiděleno své pracovní místo a zařízení, které potřebuje ke své práci (nástroje, počítač apod.).

Všechny tyto činnosti mají za úkol dát novému zaměstnanci najevo, že si jej firma váží, že mu pomůže překonat počáteční stres a dává mu důvěru. Je důležité, aby se nový pracovník co nejrychleji zorientoval v chodu firmy a začlenil do stávajícího pracovního procesu (Koubek, 2011).

### **3 Charakteristika vybrané organizace**

Tato kapitola se bude zabývat společností XY, a.s., její historií a současností, organizačním schématem, dále zde budou uvedeny informace o struktuře zaměstnanců, jejich vzdělání a věkové struktuře spolu s grafy, pracovní době a personálním útvaru společnosti.

#### **3.1 Historie organizace**

Jako vznik společnosti XY, a.s. se dá považovat založení Mechanických dílen v její současné mateřské společnosti a to roku 1885. V roce 1970 proběhla výstavba Soustružny válců a následně v roce 1991 vznikla divize Strojírenské výroby. V roce 1997 byla založena akciová společnost pod jiným názvem než dnes a vznikla 100% dceřiná společnost, která následně změnila název i v roce 2005. V roce 2013 proběhla fúze dvou akciových společností a vznikla současná společnost XY, a.s. Výsledkem byl vznik silné společnosti, která se prosazuje na trhu České republiky i v zahraničí, zejména v západní Evropě.

#### **3.2 Současnost organizace**

V současné době je společnost XY, a.s., 100% dceřinou společností hutního podniku s největší produkcí ocele v České republice. Společnost sídlí v Třinci, má dlouholetou tradici a během své existence na trhu prošla mnoha organizačními změnami. V současné době je zaměřena na zakázkovou strojírenskou výrobu a provádění elektro, strojních a stavebních opravářských a údržbářských činností na výrobních zařízeních mateřské společnosti. V oblasti strojírenství firma provádí zakázkovou výrobu technologických celků a svařenců včetně opracování na CNC strojích, volně kované výkovky a výrobu hutních válců pro válcování za tepla. V oblasti stavebnictví se firma zaměřuje především na průmyslové a občanské stavby na klíč a výstavbu komunikací včetně oprav. Základem je 6 výrobních provozů a to mechanické dílny, soustružna válců, zámečnické dílny, elektrotechnické dílny, stavební dílny a žárotechnické dílny. (internetové stránky společnosti XY, a.s.).

#### **3.3 Organizační struktura**

Vzhledem k tomu, že se jedná o akciovou společnost, je nejvyšším orgánem valná hromada, statutárním orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem dozorčí rada. Ředitel společnosti je zároveň předsedou představenstva, finanční ředitel je jejím místopředsedou a výrobní ředitel je členem představenstva. Pod ředitele společnosti spadají jednotlivé úseky – finanční úsek, obchodní úsek, výrobní úsek a technický úsek spolu s řediteli každého jednotlivého úseku. Výrobní úsek má pod sebou 6 výrobních provozů, které byly vyjmenovány výše. Organizační struktura je pevná a její schéma je zobrazeno v Příloze č. 1.



### **3.4 Struktura zaměstnanců**

Aktuálně je ve společnosti XY, a.s. zaměstnáno 1526 zaměstnanců, z toho 1382 na dělnických pozicích a 144 na THP postech. Z hlediska pohlaví jsou zde, vzhledem k náplni práce, na provozech zaměstnání převážně muži, z celkového počtu 1382 je to 1535 mužů a 153 žen. U THP pracovníků jsou zaměstnání také ve většině muži, protože potřebné vzdělání je převážně technického směru a jejich počet je 87 mužů a 57 žen.

### **3.5 Pracovní doba**

Zaměstnanci společnosti mají stanovenou týdenní pracovní dobu v délce 37,5 hodiny a evidence se provádí v systému „Docházka“ pomocí čipových karet. Směnnost se liší podle pracovní pozice, THP pracovníci zpravidla pracují na denní směnu od 7.00 do 15.00 hodin, u dělnických pozic je toto závislé na vykonávané práci, kdy je ranní směna od 6.00 do 14.00 hodin, odpolední směna od 14.00 do 22.00 hodin a noční směna od 22.00 do 6.00 hodin. V rámci každé směny je stanovena 30 minutová přestávka na jídlo a oddech, z čehož vyplývá, že zaměstnanci pracují 7,5 hodiny denně.

### **3.6 Struktura dosaženého vzdělání zaměstnanců**

Požadavek na vzdělání zaměstnanců se liší v závislosti na druhu vykonávané práce a pracovní pozici.

Jak můžeme vidět v tabulce 3.1, na dělnických pozicích pracuje většina zaměstnanců se středním odborným vzděláním s výučním listem, jejich počet je 919 zaměstnanců, což je 66% ze všech pracovníků na dělnických pozicích. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s úplným středním odborným vzděláním s výučním listem a maturitou, jejich počet je 171, což procentuálně činí 12% a třetí jsou zaměstnanci s úplným středním vzděláním s maturitou v počtu 156 zaměstnanců a procentuálním zastoupením 11%. Není výjimkou, že na dělnických pozicích pracují i vysokoškolsky vzdělaní lidé, zpravidla se jedná o zaměstnance, kteří zde nastoupili po střední škole a vysokoškolské vzdělání si dodělávali při zaměstnání a po jeho získání ještě nenašli nové uplatnění. THP zaměstnanci nejčastěji dosáhli, až na pár výjimek, úplného středního vzdělání s maturitou, takových zaměstnanců je ve společnosti XY, a.s. 59 (41%) a dokončeného vysokoškolského vzdělání – 56 zaměstnanců (39%).

Tab. 3.1 Kvalifikační struktura dle dosaženého vzdělání

Profese	Dělníci						THP								Celkem
základní vzdělání	13	6	5	4	0	13	0	0	0	0	0	1	0	42	
SV odborné	3	0	2	1	4	17	0	0	0	0	0	0	0	27	
SOV s výučním listem	364	134	114	59	82	166	1	0	0	0	0	0	2	922	
SOV bez výučního listu	1	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6	
ÚSV	5	0	1	1	1	3	3	0	1	0	0	0	0	15	
ÚSO s výučním listem +maturitou	69	23	22	32	8	17	2	0	5	2	1	6	2	189	
ÚSO s maturitou	84	15	13	23	9	12	19	0	18	0	3	6	13	215	
Bakalářské	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	8	
Vysokoškolské	16	4	3	4	10	8	8	2	13	2	5	4	22	101	
Ostatní	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
CELKEM	558	183	163	126	115	237	33	2	37	4	9	17	42	1526	

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, a.s., vlastní úprava.

### 3.7 Věková struktura zaměstnanců

Největší počet zaměstnanců je ve věkové kategorii 41 až 50 let, v celkovém počtu je to 468 zaměstnanců z 1526. Druhou a třetí nejpočetnější skupinou jsou kategorie 31 až 40 let a 51 až 60 let. Naopak necelé 1% zastupují zaměstnanci mladší 20 let, ve věku 21 až 30 let je to necelých 15%. Z hlediska pohlaví ženy nejčastěji zastupují skupinu 41 až 50 let, muži taktéž. Vše je uvedeno v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Věková struktura zaměstnanců XY, a.s.

věková skupina	muži	ženy	celkový počet	%
20 a ml.	10	0	10	0,66%
21 až 30	220	8	228	14,94%
31 až 40	342	29	371	24,31%
41 až 50	366	102	468	30,67%
51 až 60	295	73	368	24,12%
61 a st.	81	0	81	5,31%
CELKEM	1314	212	1526	100,00%

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, a.s., vlastní úprava.

Následující tabulka 3.3 zobrazuje poměr celkového počtu zaměstnanců k počtu žen u různých věkových kategorií při rozdělení na dělníky a THP. Při výpočtu průměrného věku zaměstnanců vyplynulo, že průměrný věk zaměstnanců na dělnických pozicích je 43,97 let u mužů a 47,55 let u žen, THP pracovníci mají průměrný věk nižší a to muži 44,04 let a ženy 44,8 let.

Tab. 3.3 Věková struktura zaměstnanců na dělnických a THP pozicích  
(celkový počet/z toho žen)

Věk	Dělníci						THP						
20-ml.	7/-	1/-	-	-	-	1/-	-	-	-	-	-	-	-
21-30	113/2	24/-	16/-	14/1	10/-	30/-	1/1	-	2/-	-	2/-	3/1	13/3
31-40	122/7	52/2	27/1	14/-	27/2	46/3	6/3	-	10/4	1/-	-	4/-	10/3
41-50	156/34	60/12	58/10	42/12	35/2	78/2	14/13	1/-	12/6	2/-	5/-	7/-	13/5
51-60	145/33	35/10	44/5	43/8	40/2	68/5	12/10	-	10/4	1/-	2/-	2/1	4/3
60 a st.	15/-	11/-	18/-	13/-	3/-	14/-	-	1/-	3/-	-	-	1/-	2/-
Celkem	558/76	183/24	183/16	126/21	115/6	237/10	33/27	2/-	37/14	4/-	9/-	17/2	42/14

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, a.s., vlastní úprava.

### **3.8 Personální útvar**

Proces získávání a výběru zaměstnanců je ve společnosti XY prováděn personálním útvarem, který je zaměřen na činnosti jako získávání a výběr zaměstnanců, jejich adaptaci, vzdělávání a kontrola požadované kvalifikace, zaměstnanecké vztahy, příprava podkladů pro následné zpracování mezd ekonomy a vyjednávání s dvěma odborovými organizacemi.

V současné době má personální oddělení dva zaměstnance, jednoho muže a jednu ženu, kteří zajišťují výše uvedené činnosti, a při získávání zaměstnanců se také využívá spolupráce s personální agenturou.

Hlavní starostí zaměstnanců personálního útvaru je získávání, výběr a přijímání uchazečů, zahájení a ukončení jejich pracovního poměru, zpracování personální evidence a agendy firmy, dodržování legislativy a jednání se základními a středními školami. Dále personální útvar zajišťuje benefity pro své zaměstnance, rehabilitační pobyty, půjčky a odstupné.

## **4 Analýza současných systémů získávání a výběru zaměstnanců**

Tato část bakalářské práce se bude zabývat systémem procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XY spolu s popisem určení potřeby zaměstnanců, zdrojů získávání, využívaných metod a dokumentů vyžadovaných od uchazečů o zaměstnání.

### **4.1 Získávání zaměstnanců**

V případě, že se firma rozhodne přijmout nového zaměstnance, je nutné, aby si sestavila určitý plán tohoto procesu. Ve společnosti XY, a.s. se proces získávání zaměstnanců řídí postupy, které jsou dané už několik let, a celý tento proces bude popsán v následující kapitole.

#### **4.1.1 Proces určení potřeby zaměstnanců**

Na začátku roku se organizuje porada, při které se řeší budoucí plán počtu zaměstnanců, např. se podle počtu zaměstnanců, kteří budou odcházet do důchodu, určuje, zda bude jejich místo nahrazeno novým zaměstnancem nebo zda zůstane prázdné. Během roku se potřeba zaměstnanců odvíjí podle zakázek společnosti a potřeb provozů. Potřeba zaměstnanců se také projednává na poradě v rámci vedení a to každý týden v pondělí. Přijetí nového zaměstnance schvaluje personální oddělení. Společnost nabízí volné pozice pro muže nejčastěji v oblasti těžkých provozů, pro ženy to jsou nabídky pro pozice obráběček kovů a také THP.

#### **4.1.2 Vymezení pracovního místa**

Každé pracovní místo ve společnosti má svou předem danou charakteristiku, náplň práce, cíl a základní povinnosti. Součástí vymezení pracovního místa je jeho popis o délce 5 stran a obsahuje informace o nutném zdravotním stavu, vzdělání, školení a případném doškolení. Např. popis pracovní pozice elektrikáře udává nutnost školení vyhlášky č. 50/1978 Sb., požadované vzdělání, popis pracovní činnosti, riziko při vykonávání práce a periodu zdravotních prohlídek.

#### **4.1.3 Zdroje zaměstnanců**

Společnost využívá vnitřní i vnější zdroje zaměstnanců. Pokud firma hledá pracovníka na dělnickou pozici, zpravidla využívá vnějších zdrojů. Při obsazování THP nebo manažerských pozic se využívá zdrojů vnitřních v rámci kariérního postupu pomocí výběrového řízení, v případě, že se ve společnosti nenajde žádný vhodný uchazeč, společnost získává pracovníka ze zdrojů vnějších.

#### **4.1.4 Metody získávání zaměstnanců**

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se využívá metoda výběrového řízení, kdy se uchazeč nabízí sám. Když firma získává zaměstnance z vnějších zdrojů je nejčastěji využívanou metodou inzerce na webových portálech jobs.cz, prace.cz a oficiálních internetových stránkách společnosti v sekci „Kariéra“. Společnost spolupracuje s úřadem práce, personálními agenturami a se soukromou střední odbornou školou, kterou vlastní mateřská společnost a její studenti mají možnost ihned po absolvování studia nastoupit do společnosti. Zaměstnanci jsou získáváni i na základě doporučení stávajících zaměstnanců společnosti, popřípadě se nabízejí sami a to buď e-mailem, nebo telefonicky. Tyto metody se využívají pro dělnické pozice i pro THP pracovníky.

#### **4.1.5 Požadované dokumenty od uchazečů**

Personální oddělení požaduje od všech uchazečů životopis, nehledě na to, zda se jedná o pozici dělníka nebo THP. THP pracovníci dokládají spolu s životopisem svůj motivační dopis. Dalším vyžadovaným dokumentem je důkaz o vzdělání a kvalifikaci, toto je požadováno zejména u pozic, které vyžadují nějaké speciální vzdělání, bez kterého by zaměstnanec nemohl vykonávat pracovní činnost. Uchazeči také dokládají zápočtový list s přehledem dosavadního zaměstnání a praxe, potvrzení o dětech kvůli daňovým srážkám a výpis z rejstříku trestů na pozicích s velkou zodpovědností a manažerských postech, např. obchodní ředitel.

### **4.2 Výběr zaměstnanců**

Poté, co si společnost vybere zdroje a způsob získávání zaměstnanců a má zpětnou vazbu od uchazečů v podobě přijatých životopisů, je dalším úkolem personálního oddělení provést výběr jednoho nebo více vhodných uchazečů pro zaměstnání. Personalista musí tuto práci vykonávat pečlivě, neboť v případě, že vybere nevhodného uchazeče, nebo naopak vhodného uchazeče odmítne, pak se společnost dostává do zbytečných problémů v podobě dalších nákladů na získávání nových vhodnějších zaměstnanců a potenciální ztráty, která plyne z toho, že jim vhodný uchazeč mohl být přínosem. Ve společnosti XY, a.s. mají opět dané postupy, kterými se řídí pokaždé, když probíhá výběr uchazeče a jsou popsány v následujících kapitolách.

#### **4.2.1 Předvýběr uchazečů**

Prvním krokem je vytřídění životopisů. V případě, že se na pozici hlásí uchazeč, který nemá dostatečné vzdělání nebo praxi, ale splňuje požadavky pro jinou neobsazenou

pracovní pozici, je mu nabídnuta alternativa tohoto zaměstnání. U výběrového řízení s požadavky na vysokoškolské vzdělání uchazeče, není možné, aby byl přijat zaměstnanec bez tohoto vzdělání.

Předvýběr uchazečů na dělnické pozice provádí personalista, u THP je to buďto personalista nebo výběrová komise. V situaci, kdy se obsazovala pozice obchodního ředitele, bylo u výběrového řízení přítomno představenstvo společnosti.

Ve společnosti se uchazečům dává vědět o přijetí i nepřijetí telefonicky. V případě, že se dotyčný nabízel sám bez předchozí nabídky volného pracovního místa, je mu odpovězeno buďto e-mailem nebo přímo personalistou v okamžiku, kdy uchazeč zavolá. Personální oddělení si uchovává všechny došlé životopisy, a pokud se uvolní pracovní místo vhodné pro uchazeče, který již životopis zaslal, personalista ho osloví sám s nabídkou zaměstnání, nejčastěji telefonicky.

#### **4.2.2 Metody výběru zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno, hlavní metoda, kterou společnost využívá k výběru zaměstnanců je analýza životopisu. Druhou důležitou metodou po roztřídění uchazečů na vhodném a nevhodném je výběrový pohovor. Zda bude prováděn pouze personalistou nebo výběrovou komisí, závisí na tom, jaká pozice je obsazována. V případě, že se jedná pozici dělníka, personalista vede s uchazečem nestrukturovaný rozhovor, při výběru pomocí výběrové komise je rozhovor strukturovaný, ale může se rozšířit o otázky, které vyplynou ze situace přirozeně. Dělník přijatý personalistou pak mluví se svým přímým nadřízeným, je začleněn do provozu a až později se ukáže, zda je opravdu vhodný pro danou pracovní náplň nebo ne. Některé druhy zaměstnání, např. svářeči, po přijetí na provoz absolvují test dovednosti. Všichni zaměstnanci firmy musejí podstoupit lékařské vyšetření.

#### **4.2.3 Kroky po rozhodnutí o přijetí**

Z důvodu nedostatku zájmu o učňovské obory má společnost velký problém sehnat zaměstnance na dělnické pozice, proto je obvyklou situací, že téměř každý, kdo se uchází o zaměstnání, je přijat. Všichni zaměstnanci po přijetí získávají pracovní poměr na dobu určitou půl roku až jeden rok. V délce tohoto pracovního poměru je zahrnutá zkušební doba. Jak již bylo zmíněno, společnost spolupracuje se střední školou, jejíž studenti zde absolvují praxi během studia. Pokud se student po ukončení vzdělání rozhodne pro práci ve společnosti XY, a.s., po jeho přijetí následuje adaptační plán v délce, která se individuálně odvíjí od doby, jakou zde strávil na středoškolské praxi, např. u kovoobráběčů to bývá 8 týdnů.

## 4.2.4 Úspěšnost výběrového procesu

Společnost XY, a.s. nemá aktuálně zpracovány náklady související s procesem získávání a výběru zaměstnanců. Z hlediska kvantity uchazečů je přibližný počet 200-300 přijatých životopisů na personální oddělení. Zhruba 40 zaměstnanců ročně odejde do důchodu.

## 4.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace od zaměstnanců ohledně průběhu přijímacího řízení do vybrané organizace, ale také proč se o práci ucházeli a z jakých zdrojů se dozvěděli o nabídce pracovního místa.

Ve společnosti XY bylo rozdáno 40 tištěných dotazníků, plán rozdělení byl přibližně 50:50, nakonec bylo rozdáno 22 dotazníků pro dělníky a 18 dotazníků pro THP. Zaměstnanci byli vybíráni zcela náhodně. Dotazník obsahuje 18 otázek, včetně 5 identifikačních, uvedených na konci. Čas pro vyplnění byl stanoven na 10 minut, aby to zaměstnance neomezovalo v jejich pracovní činnosti, většina otázek má pouze jednu možnost odpovědi, 2 otázky více odpovědí a 1 otázka je otevřená. Pro případ, že by zaměstnanci nevyhovovala ani jedna nabízená odpověď, otázka obsahovala i možnost bylo „Jiné“, kde byl prostor pro napsání dalších informací. Dotazník byl zcela anonymní.

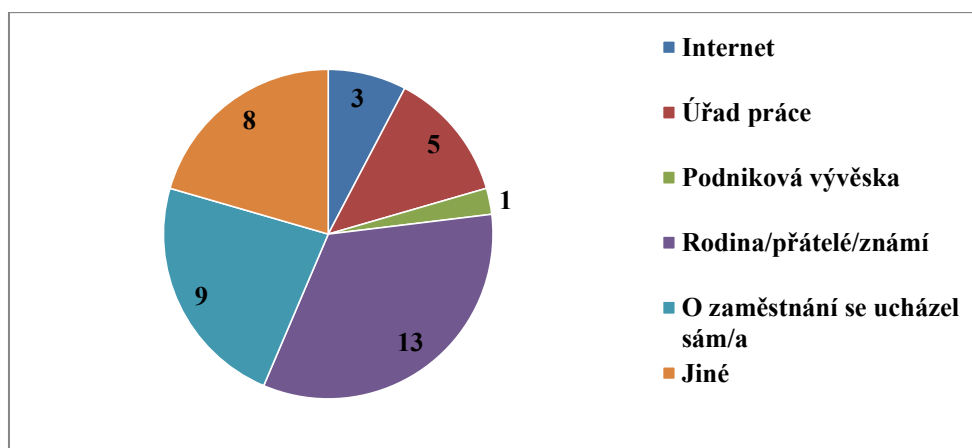
Všech 40 dotazníků bylo přijato zpátky, 39 bylo vyplněno úplně, 1 měl vyplněné pouze 3 otázky, proto byl z dotazníkového šetření vyřazen. Návratnost tedy činí 97,5%.

### • **Otázka č. 1: Odkud jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce společnosti XY, a.s.?**

První otázkou dotazníkové šetření bylo, z jakého zdroje se respondenti dozvěděli o nabídce zaměstnání. Největší počet respondentů (13) uvedl, že se o nabídce dozvěděli ze svého okolí - rodina, přátelé, známí. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že se o místo ucházeli sami, takto odpovědělo 9 respondentů. 8 respondentů uvedlo jako zdroj „Jiné“ spolu s dodatečnou informací, že se o nabídce dozvěděli na střední škole (2), 5 odpovídajících se o zaměstnání dozvěděli při přetřazování zaměstnanců z jiné společnosti, ve které předtím pracovali, a 1 respondent dodatečnou informaci neuvedl. Na úřadě práce se o nabídce dozvědělo 5 dotazovaných, další 3 si nabídku přečetli na internetu a 1 na podnikové vývěsce. Vše je uvedeno v grafu 4.1.



Graf 4.1 Zdroje, ze kterých se respondenti dozvěděli o nabídce zaměstnání

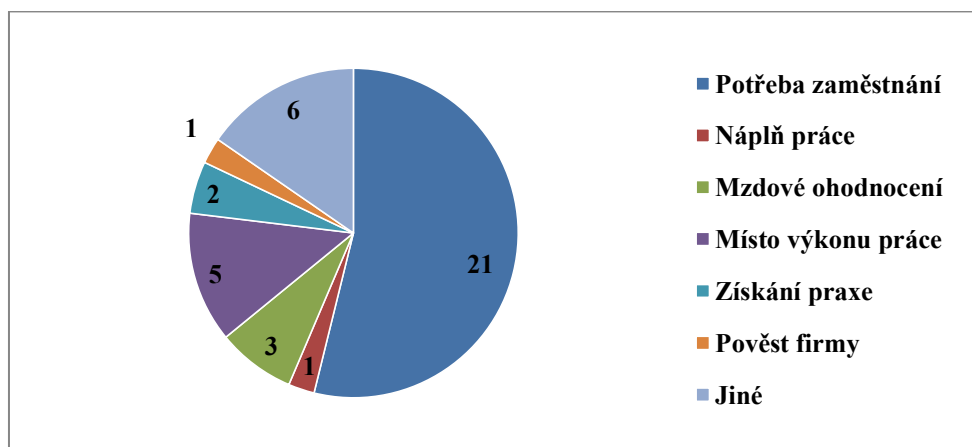


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

• **Otázka č. 2: Co bylo důvodem Vašeho ucházení se o zaměstnání?**

Více než polovina dotazovaných uvedla, že jejich důvodem ucházení se o pracovní místo byla potřeba zaměstnání, takto odpovědělo 21 dotazovaných. Pro 5 respondentů bylo důležité místo výkonu práce a vzdálenost od bydliště, 3 respondenty motivovalo mzdové ohodnocení, 2 získání praxe a 1 pověst firmy. Dalších 6 dotazových zaškrtnulo jako odpověď „Jiné“, kdy 4 uvedli, že důvodem ucházení se byl tehdejší režim, toto byli zaměstnanci, kteří zde pracují již mnoho let, neprocházeli výběrovým řízením a ani nebyli nijak kontaktováni. Poslední 2 respondenti uvedli, že se místo ucházeli z důvodu potřeby změnit zaměstnání. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu 4.2.

Graf 4.2 Důvody, proč se respondenti ucházeli o pracovní místo

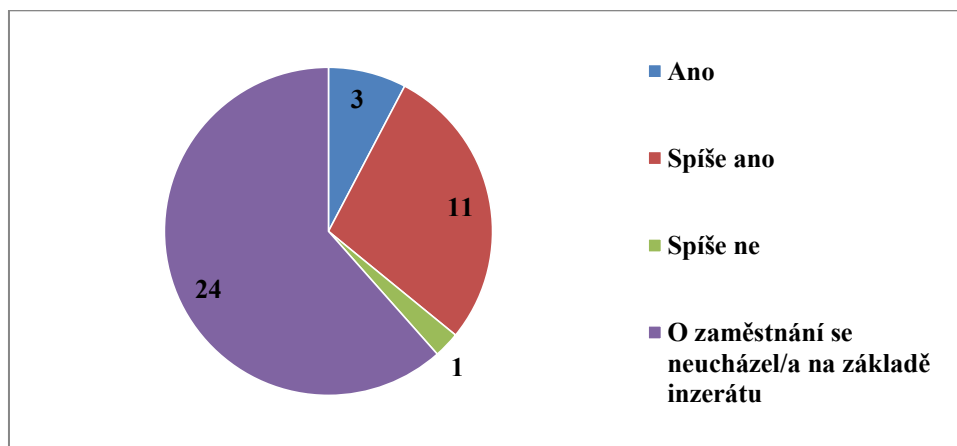


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 3: Bylo pro Vás množství informací uvedené v inzerátu dostačující?**

Třetí otázka dotazníkového šetření se týkala množství informací uvedených v inzerátu. Jak je vidět v grafu 4.3, většina, a to 24 dotazovaných, uvedla, že se o zaměstnání neucházeli na základě inzerátu, protože se o zaměstnání ucházeli samo nebo na základě doporučení od rodiny či známých. Dalších 14 dotazovaných zaškrtnulo jako odpověď „Ano“ – 3, nebo „Spíše ano“ – 11. Zbývajících 1 respondent uvedl jako odpověď „Spíše ne“.

Graf 4.3 Dostatečné množství informací uvedených v inzerátu



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

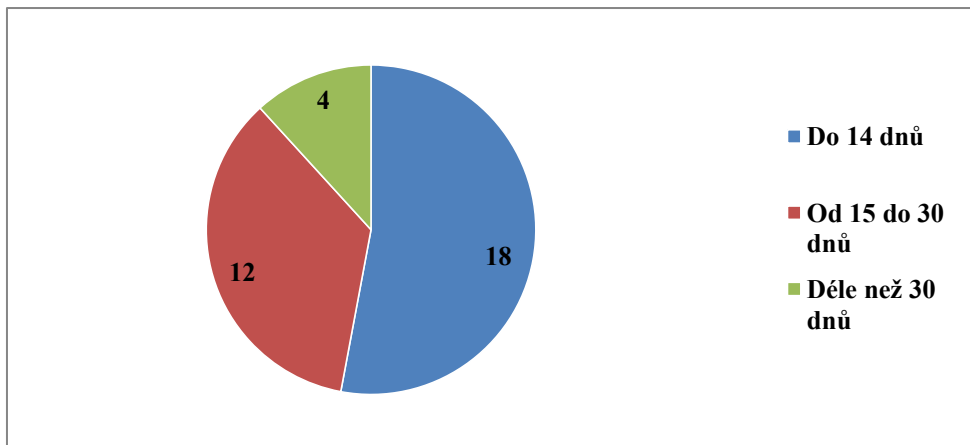
- **Otázka č. 4: Jaké informace Vám chyběly?**

Tato otázka se týkala respondentů, kteří v předchozí otázce vybrali možnost „Spíše ne“ nebo „Ne“. Odpověď „Spíše ne“ vybral jeden dotazovaný, který ovšem na otázku neodpověděl.

- **Otázka č. 5: Za jak dlouho jste byl/byla po odeslání žádosti o zaměstnání kontaktován/a?**

Graf 4.4 zobrazuje dobu, po které byli respondenti jako tehdejší uchazeči kontaktováni personalisty společnosti. Společnost XY a.s. se snaží na dotazy odpovědět v rychlosti s ohledem na velký počet přijímaných žádostí od uchazečů, což vyplynulo i z dotazníkového šetření, kdy 18 respondentů bylo kontaktováno do 14 dní od odeslání žádosti o pracovní místo, dalších 12 respondentů obdrželo odpověď mezi 15 až 30 dny a 4 dotazovaní byli kontaktováni až po době delší než 30 dnů. Zbývajících 5 respondentů na otázku neodpovědělo, z nichž 4 již dříve uvedli, že neprocházeli výběrovým řízením a kontaktováni nijak nebyli.

Graf 4.4 Doba kontaktování

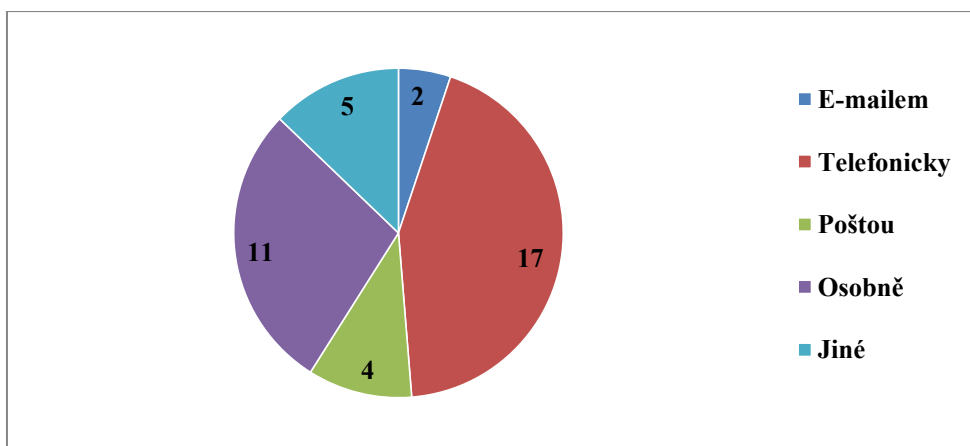


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- Otázka č. 6: Jakým způsobem jste byl/a kontaktován/a?**

V grafu 4.5 můžeme vidět, že společnost využívá možnosti rychlého navázání kontaktu s uchazeči, protože většina respondentů - 17, byla kontaktována telefonicky, což odpovídá i informacím, které byly sděleny personálním oddělením. Dalším způsobem, jak společnost kontaktuje uchazeče, je osobní pozvání, se kterým se setkalo 11 respondentů, 4 byli kontaktováni poštou a 2 pomocí e-mailu. Opět 4 dotazovaní využili možnosti odpovědi „Jiné“ a připsali dodatečnou informaci, že neprocházeli žádným výběrem a nebyli kontaktováni a 1 respondent zaškrtl odpověď „Jiné“ ovšem bez dalšího upřesnění.

Graf 4.5 Způsob kontaktování

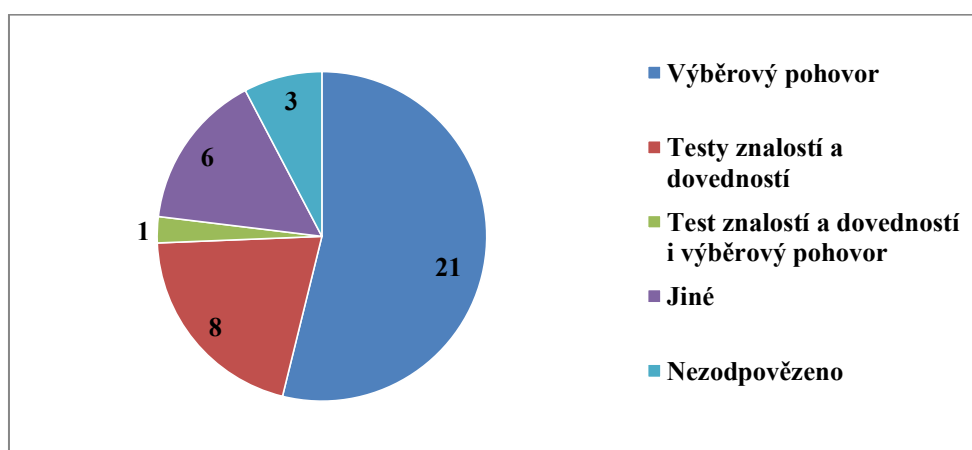


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- Otázka č. 7: Jaký způsob přijímacího řízení jste absolvoval/a?**

Tato otázka měla zjistit způsoby, jakými nejčastěji společnost vybírá své budoucí zaměstnance. Zaměstnanec personálního oddělení již dříve uvedl, že nejvíce využívanou metodou je výběrový pohovor, dotazníkové šetření tuto informaci potvrdilo. Jak můžeme vidět v grafu 4.6, 21 respondentů prošlo výběrovým pohovorem, 1 dotazovaný uvedl, že absolvoval výběrový pohovor i testy znalostí a dovedností a 8 respondentů vybralo, jako způsob výběru pouze testy znalostí a dovedností. Tato otázka byla 3 dotazovanými nezodpovězena, 5 dotazovaných vybralo jako možnost „Jiné“ a napsali, že neabsolvovali žádný způsob přijímacího řízení a 1 dotazovaný u možnosti „Jiné“ uvedl, že byl přijat na základě dohody. Vše je znázorněno v grafu 4.6.

Graf 4.6 Způsob přijímacího řízení

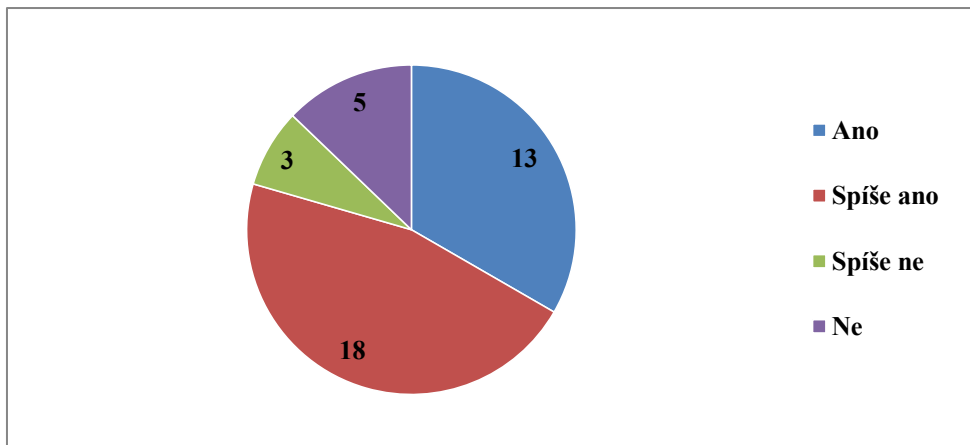


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 8: Byl Vám během výběrového pohovoru poskytnut dostatečný počet informací o Vašem budoucím pracovním místě?**

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda je uchazečům poskytován dostatek informací o jejich budoucím pracovním místě během výběrového pohovoru. Na základě odpovědí, znázorněných v grafu 4.7, se dá předpokládat, že společnost si v tomto ohledu vede poměrně dobře, neboť 13 respondentů uvedlo jako odpověď „Ano“ a 18 respondentů „Spíše ano“. Pouze jeden dotazovaný odpověděl „Spíše ne“ a 5 „Ne“. Z počtu posledních uvedených je potřeba zohlednit, že 4 neprocházeli žádným výběrovým řízením a jejich pracovní místo jim bylo určeno tehdejšími režimem.

Graf 4.7 Dostatečný počet informací o pracovním místě během výběrového pohovoru

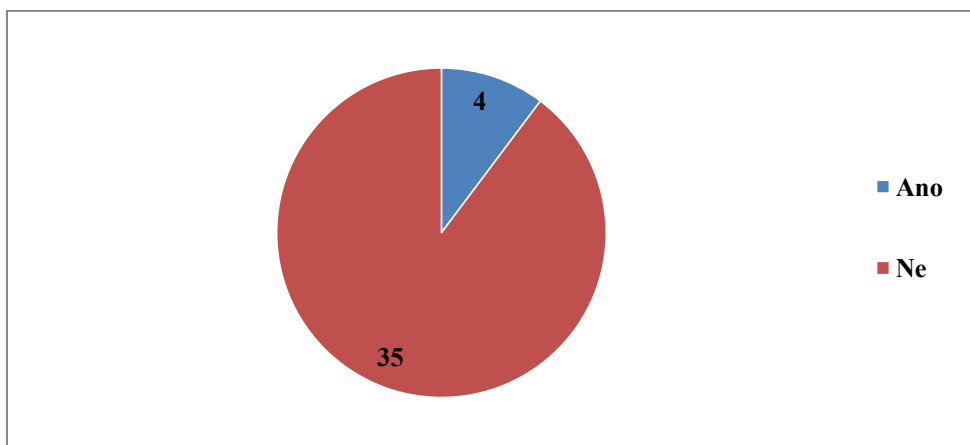


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 9: Byly Vám během výběrového pohovoru pokládány diskriminační nebo nepříjemné otázky?**

Graf 4.8 znázorňuje četnost pokládání diskriminačních otázek u výběrového pohovoru. Naprostá většina respondentů se s žádnými diskriminačními otázkami ve společnosti nesetkala, tuto možnost v dotazníku odmítlo 35 respondentů. Opět 4 dotazování odpověděli, že jim byla položena vydírající otázka za minulého režimu, ovšem toto nijak nesouvisí se současným vedením výběrového pohovoru.

Graf 4.8 Diskriminační otázky



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

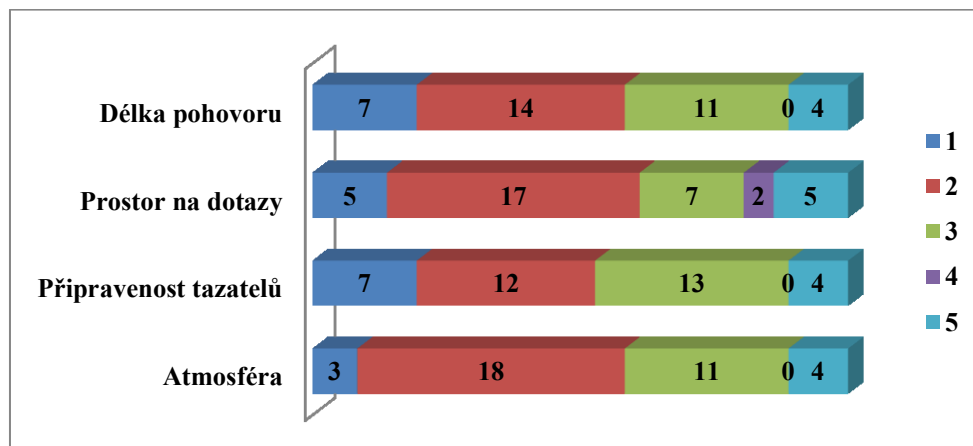
- **Otázka č. 10: Jak jste byl/a spokojen/a s těmito prvky výběrového pohovoru?**

V grafu 4.6 můžeme vidět, jak respondenti ohodnotili jednotlivé prvky výběrového pohovoru – délku pohovoru, prostor na dotazy, připravenost tazatelů a atmosféru,

kteřá při výběrovém pohovoru panovala. Znamky byly přiřazovány ve škále 1 až 5, kdy 1 měla označení nejlepší a 5 nejhorší.

Všechny prvky měly celkové ohodnocení poměrně podobné. Nejlepším výsledkem označili respondenti délku pohovoru a nejhorším prostor na dotazy.

Graf 4.9 Spokojenost s prvky výběrového pohovoru



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

V níže zpracované tabulce 4.1 jsou zaznamenány průměrné hodnoty spokojenosti dotazovaných s prvky výběrového pohovoru. Vypočtené hodnoty se od sebe příliš neliší, jejich rozmezí je mezi 2,41 až 2,54, z čehož vyplývá, že zaměstnanci absolvující výběrový pohovor jsou s jeho prvky spokojeni průměrně.

Tab. 4.1 – Průměrné hodnoty spokojenosti s prvky výběrového pohovoru

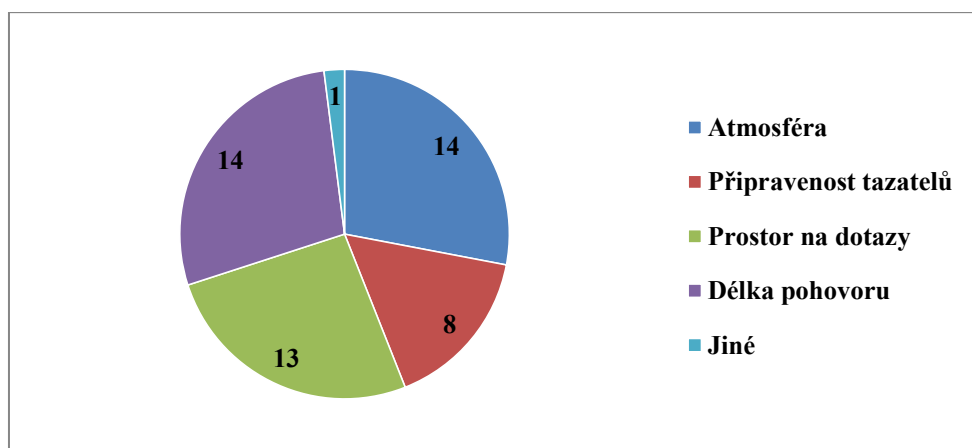
Prvek výběrového pohovoru	Průměrná hodnota prvku
Atmosféra	2,5263
Přípravenost tazatelů	2,4737
Prostor na dotazy	2,5496
Délka pohovoru	2,4149

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 11: Změnil/a byste něco na absolvovaném výběrovém pohovoru?**

Tato otázka sloužila ke zjištění možných zlepšení a změn prvků výběrového pohovoru z pohledu respondentů. V této otázce mohli respondenti označit více odpovědí. Na grafu 4.10 můžeme vidět, že nejvíce z nich by uvítalo zlepšení atmosféry a změnu délky pohovoru – obojí bylo zaškrtnuto 14x, a také prostoru na dotazy – 13 zaškrtnutí. Celkem 8 označení získala připravenost tazatelů a 1 „jiné“ bez bližšího specifikování.

Graf 4.10 Možné změny při vedení výběrového pohovoru

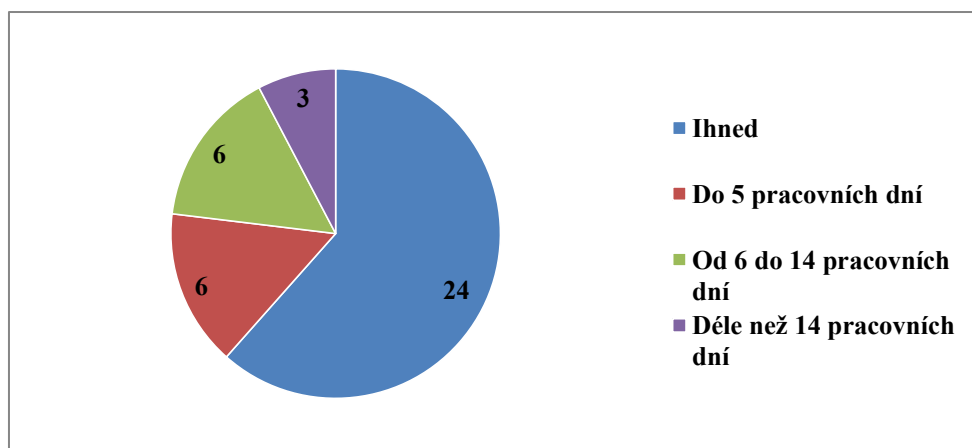


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 12: Za jak dlouho jste by/a informován/a o výsledku výběrového řízení?**

Tato otázka se zabývala dobou, za kterou dostali uchazeči o zaměstnání informaci o výsledku jejich výběrového řízení. Většina respondentů byla s výsledkem seznámena ihned, takto odpovědělo 24 dotazovaných. Do 5 pracovních dní bylo kontaktováno 6 respondentů, stejně jako v době od 6 do 14 pracovních dní. Pouze 3 dotazovaní museli na vyjádření čekat více než 14 dní. Vše je znázorněno v grafu 4.11.

Graf 4.11 Doba kontaktování o výsledcích výběrového řízení



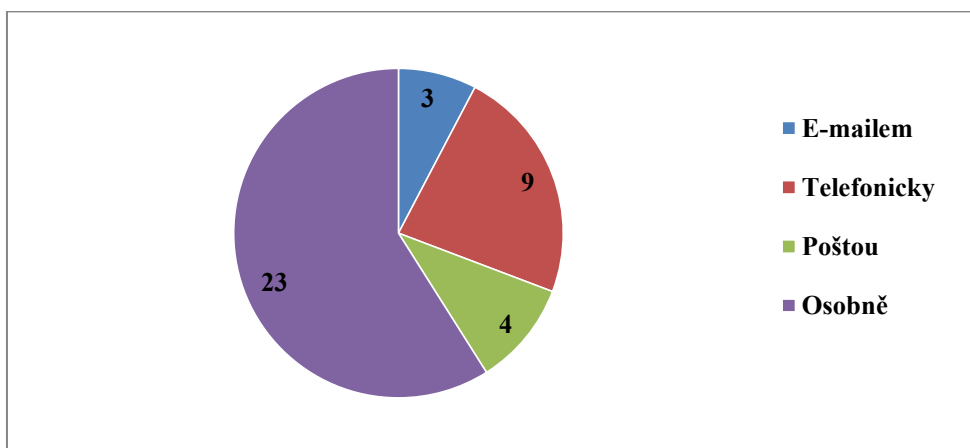
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 13: Jakým způsobem jste byl/a o výsledku výběrového řízení kontaktován/a?**

Informace o způsobu kontaktování uchazečů o výsledku výběrového řízení jsou uvedeny v následujícím grafu 4.12. Z výsledků je patrné, že společnosti nejčastěji využívá okamžitého

sdělení, případně rychlého kontaktování pomocí telefonu. Osobně bylo kontaktováno 23 respondentů, 9 respondentů dostalo odpověď telefonicky a 3 e-mailem. Zbývajících 4 respondenti byli kontaktováni poštou, ovšem tito zaměstnanci zde pracují již delší dobu.

Graf 4. 12 Způsob kontaktování o výsledcích výběrového řízení

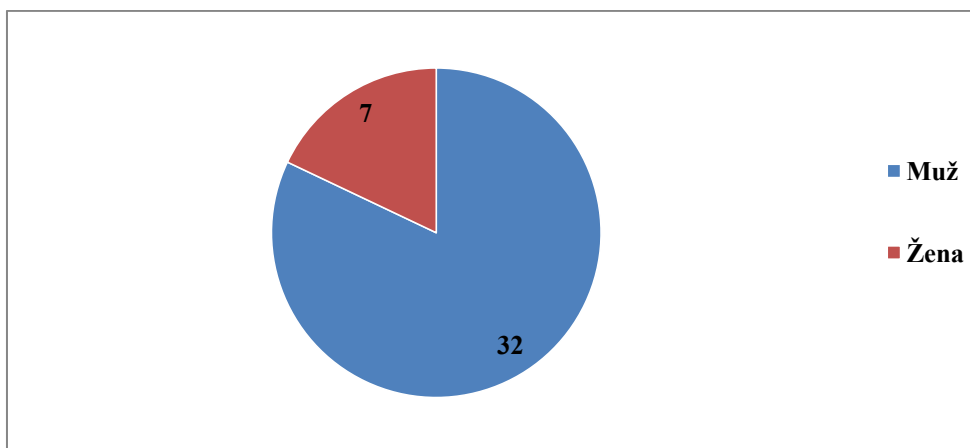


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 14: Jaké je Vaše pohlaví?**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 mužů a 7 žen (viz graf 4.13). Tento poměr je způsoben tím, že ze správně zodpovězených dotazníků zaměstnanců dělnických pozic jej vyplnilo 20 mužů a pouze 1 žena, u THP to bylo 12 mužů a 6 žen. Dotazníky byly rozdávány na provozech, kde pracují jen muži, a v kancelářích, kde je počet žen a mužů náhodný.

Graf 4.13 Pohlaví respondentů



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

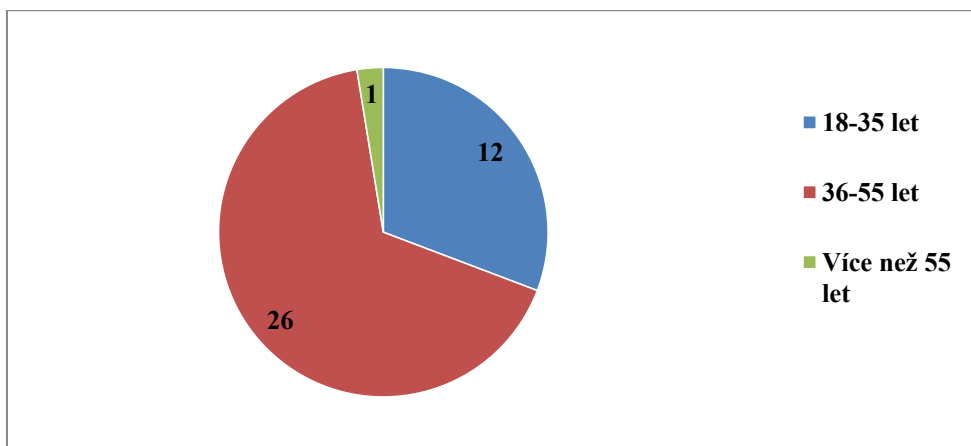
- **Otázka č. 15: Jaká je Vaše věková kategorie?**

V grafu 4.14 je zaznamenána věková struktura respondentů, kteří byli rozděleni do tří skupin. První skupina ve věku 18-35 let byla zastoupena 12 respondenty, druhá nejpočetnější



skupiny 26 respondenty ve věku 36-55 let a třetí skupinu tvořil pouze 1 respondent ve věku vyšším než 55 let.

Graf 4.14 Věkové kategorie respondentů

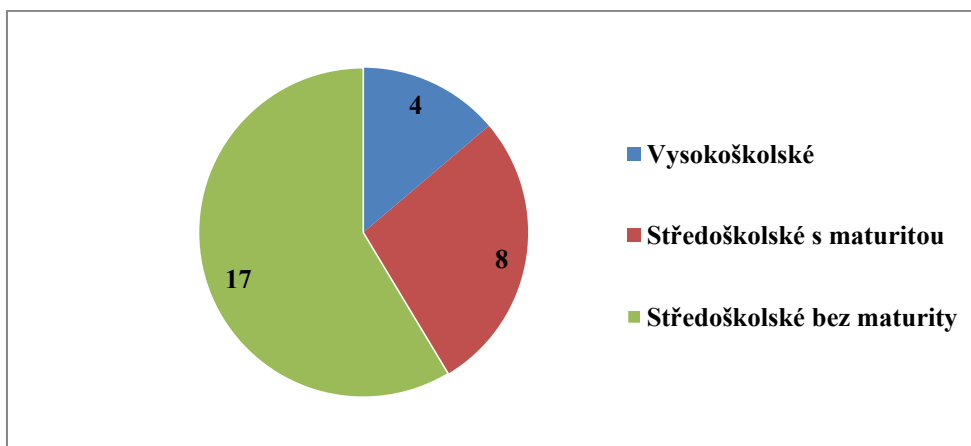


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 16: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Struktura vzdělanosti dotazovaných se odvíjí od počtu dotazovaných na pracovních pozicích. Dělnické profese vykonává 21 respondentů, z nichž má 17 středoškolské vzdělání bez maturity a 4 středoškolské vzdělání s maturitou. Žádný z dotazovaných neměl pouze základní vzdělání. V případě THP zaměstnanců mělo středoškolské vzdělání s maturitou 14 dotazovaných a 4 dosáhli vysokoškolského vzdělání. Výsledky jsou uvedeny v grafu 4.15.

Graf 4.15 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



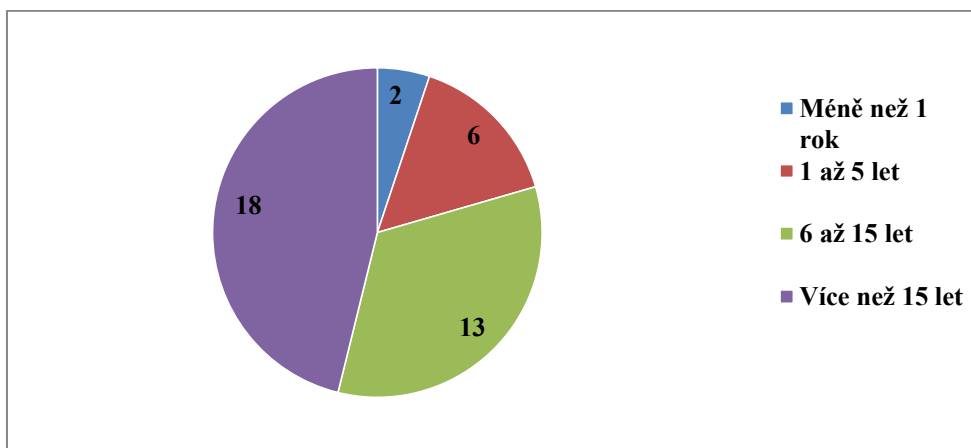
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 17: Jak dlouho ve společnosti pracujete?**

Délky zaměstnání ve společnosti se týká předposlední otázka dotazníku. Mezi zaměstnanci je obtížné najít ty, kteří zde pracují po dobu kratší než 1 rok, případně méně

než 5 let, neboť většina zaměstnanců jsou lidé starší 40 let a pracují zde od ukončení svého studia beze změny zaměstnání. Těmto skutečnostem odpovídá i graf 4.16, kdy pouze 2 dotazovaní uvedli jako délku svého zaměstnání kratší než 1 rok a 6 dotazovaných 1 až 5 let. Zato 13 respondentů ve společnosti pracuje v délce 6 až 15 let a největší skupina zastoupená 18 respondenty je zaměstnána déle než 15 let.

Graf 4.16 Doba, po kterou respondenti ve společnosti pracují

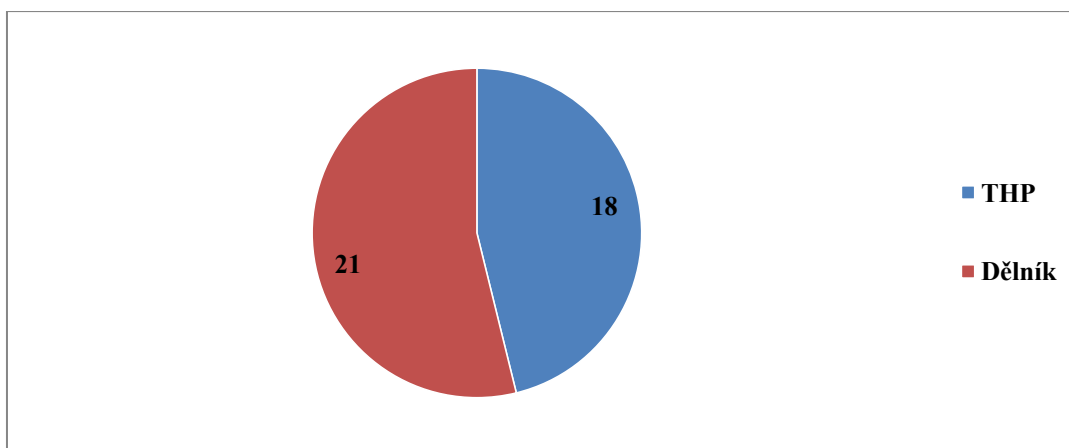


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka č. 18: Na jaké pozici pracujete?**

Poslední graf 4.17 se týká počtu respondentů na pracovních pozicích ve společnosti. Jak již bylo výše zmíněno, 21 dotazovaných (54%) pracuje na dělnických pozicích a 18 dotazovaných (46%) jako THP zaměstnanci.

Graf 4.17 Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

## **5 Návrhy a doporučení**

V této části bakalářské budou navrženy návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tyto návrhy a doporučení budou založeny na informacích obdržených od zaměstnance personálního oddělení a na základě výsledků z dotazníkového šetření.

### **Návrh č. 1 – Zlepšení podvědomí o společnosti**

První návrh plyne z možnosti zlepšení podvědomí o společnosti v očích uchazečů. Většina respondentů dotazníkového šetření uvedla, že si práci ve společnosti vybrali z důvodu potřeby zaměstnání a pouze jeden respondent uvedl, že se o místo ucházel kvůli pověsti firmy. Dle mého názoru by bylo lepší, aby byli uchazeči více motivováni mzdou, náplní práce a v ideálním případě společností samotnou, nikoli jen proto, že musí pracovat. V případě, že je zaměstnanec zaměstnán ve firmě, která na něj působí dobře, tak i on se bude snažit pro tuto firmu dosáhnout co nejlepších výsledků a bude pracovat efektivněji. Společnost by se tedy měla zaměřit na sdělení pozitivních informací o své činnosti veřejnosti, nikoli jen stroze inzerovat nabídku práce, ačkoli uchazečů má i přes to dostatek.

### **Návrh č. 2 – Zlepšení procesu výběru zaměstnanců**

Druhý návrh se týká zlepšení systému výběru zaměstnanců. Jak mi bylo sděleno personalistou ve společnosti, u dělnických pozic je běžné, že je přijat prakticky každý uchazeč, který se o místo uchází. Je to způsobeno tím, že v dnešní době je problém sehnat pracovníky na některé pozice. Také jsou zaměstnanci na dělnických pozicích přijímáni jen na základě výběrového pohovoru a praktické dovednosti se zjišťují až po přijetí na zkušební dobu na provoze. V případě, že společnost přijme uchazeče bez většího výběrového řízení, tak jí mohou nastat v pozdější době zbytečné náklady, neboť tento uchazeč nemusí být pro danou pracovní náplň vhodný, psychicky nebo manuálně, a dané zjištění se projeví až po začlenění zaměstnance do provozu. Příjem takového uchazeče přináší společnosti zbytečné náklady jak na čas personalisty, tak i na čas mistra nebo zaměstnance na provoze, který musí nového zaměstnance zaškolit. Uchazeči se také o práci mohou ucházet jen proto, že mají jistotu přijetí. Zlepšení tohoto procesu by nastalo, kdyby personalista věnoval více času a pozornosti důvodům, proč chce dotyčný ve společnosti pracovat a součástí výběru by byla, kromě výběrového pohovoru, i zkouška praktických dovedností až po které by byli zaměstnanci přijati na zkušební dobu.

### **Návrh č. 3 – Změny prvků výběrového pohovoru**

Z odpovědí respondentů dotazníkového šetření vyplynulo, že v případě možnosti změny určitých prvků výběrového pohovoru by nejvíce z nich uvítalo změnu atmosféry a prostoru na dotazy. Doporučeným zlepšením může být, aby byl personalista proškolen jak lépe vést výběrový pohovor, aby se uchazeči více uvolnili nebo změna místnosti, kde se pohovor koná. V případě prostoru na dotazy by se měl personalista více zajímat o to, co je uchazečům nejasné a co je případně zajímavé.

### **Návrh č. 4 – Zlepšení přípravy studentů pro budoucí povolání**

Mateřská společnost vybrané organizace je zřizovatelem soukromé střední odborné školy a její studenti mají jistotu, že po jejím absolvování budou v této společnosti zaměstnáni. Při odborné praxi studentů, která ve společnosti probíhá během studia, dochází k tomu, že nejsou dostatečně připravováni na své budoucí povolání, protože se stává, že stávající zaměstnanci nemají dostatek času pro to, aby se věnovali těmto studentům, a nechají je vykonávat činnosti jako je např. úklid. Návrhem zlepšení je, aby bylo více propracováno zapojení mentorů v praktických hodinách přímo ve společnosti v rámci studijní praxe. Tito mentoři by byli k vedení studentů motivováni, protože aktuálně mají zaměstnanci pocit, že vedení studenta v rámci jeho praxe je pro zaměstnance přítěž. Zároveň by se personální oddělení mělo starat o to, jak praktické hodiny probíhají, protože nyní pouze zajistí nástup studenta na provoz, ale další průběh už monitorován není. Společnost by se tak v budoucnu vyhnula zbytečným nákladům na čas zaměstnance, který musí po nástupu práce studenta zaučovat, protože pokud by student byl dostatečně připraven na náplň budoucí práce během odborné praxe, mohl by ihned po nástupu do zaměstnání pracovat sám.

## 6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem bylo analyzovat současný systém a navrhnout a doporučit možná zlepšení tohoto procesu.

V první části byly na základě odborné literatury popsány teoretické poznatky o řízení lidských zdrojů, jako základu personální činnosti, a zpracován proces získávání a výběru zaměstnanců, včetně použitých metod a doplňkových kroků, které s tímto souvisejí.

Druhá část byla zaměřena na charakteristiku vybrané organizace, včetně její historie, současné organizační struktury, informací o zaměstnancích a personálním útvaru.

Třetí, praktická část se týkala současného procesu získávání a výběru zaměstnanců, který organizace využívá. Všechny tyto informace byly poskytnuty přímo personalistou na základě polostrukturovaného rozhovoru. Součástí byla analýza dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve vybrané organizaci společně s popisem zjištěných výsledků.

V poslední, čtvrté části byly uvedeny návrhy a doporučení založené na informacích sdělených personalistou vybrané organizace a výsledcích provedeného dotazníkového šetření. Společnosti bylo doporučeno, aby zlepšila své podvědomí u potenciálních uchazečů, změnila určité kroky v metodice výběru zaměstnanců, aby byla zvýšena efektivnost a sníženy náklady, dalším doporučením bylo navržení změny u prvků výběrového pohovoru na základě odpovědí respondentů dotazníkového šetření a jako poslední zlepšení bylo navrženo lepší vedení praktických hodin studentů ve vybrané organizaci, jakožto jejích budoucích zaměstnanců.

## **Seznam použité literatury**

### **a. Odborné publikace**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2014. ISBN 97880-248-3554-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. Human Resource Management. Mason: South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.

MONDY, R, Shane R PREMEAUX a Robert M NOE. Human resource management. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. ISBN 0-13-229832-5.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. Personalistika 2009-2010. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

### **b. Internetové zdroje**

STRÁNKY SPOLEČNOSTI STROJÍRNY A STAVBY TŘINEC, A.S. [online]. Strojírny a stavby Třinec, a.s. [Cit. 26.4.2015]. Dostupné z: <http://www.sas-trinec.cz>

**c. Ostatní zdroje**

Interní materiály společnosti XY, a.s.

## **Seznam zkratk**

AC	assessment centre
a.s.	akciová společnost
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
THP	technicko-hospodářský pracovník
vs.	versus



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4.5.2015

Brzežková

Pavla Brzežková

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    Organizační struktura společnost XY, a.s.

Příloha č. 2    Dotazník pro zaměstnance společnosti XY, a.s.

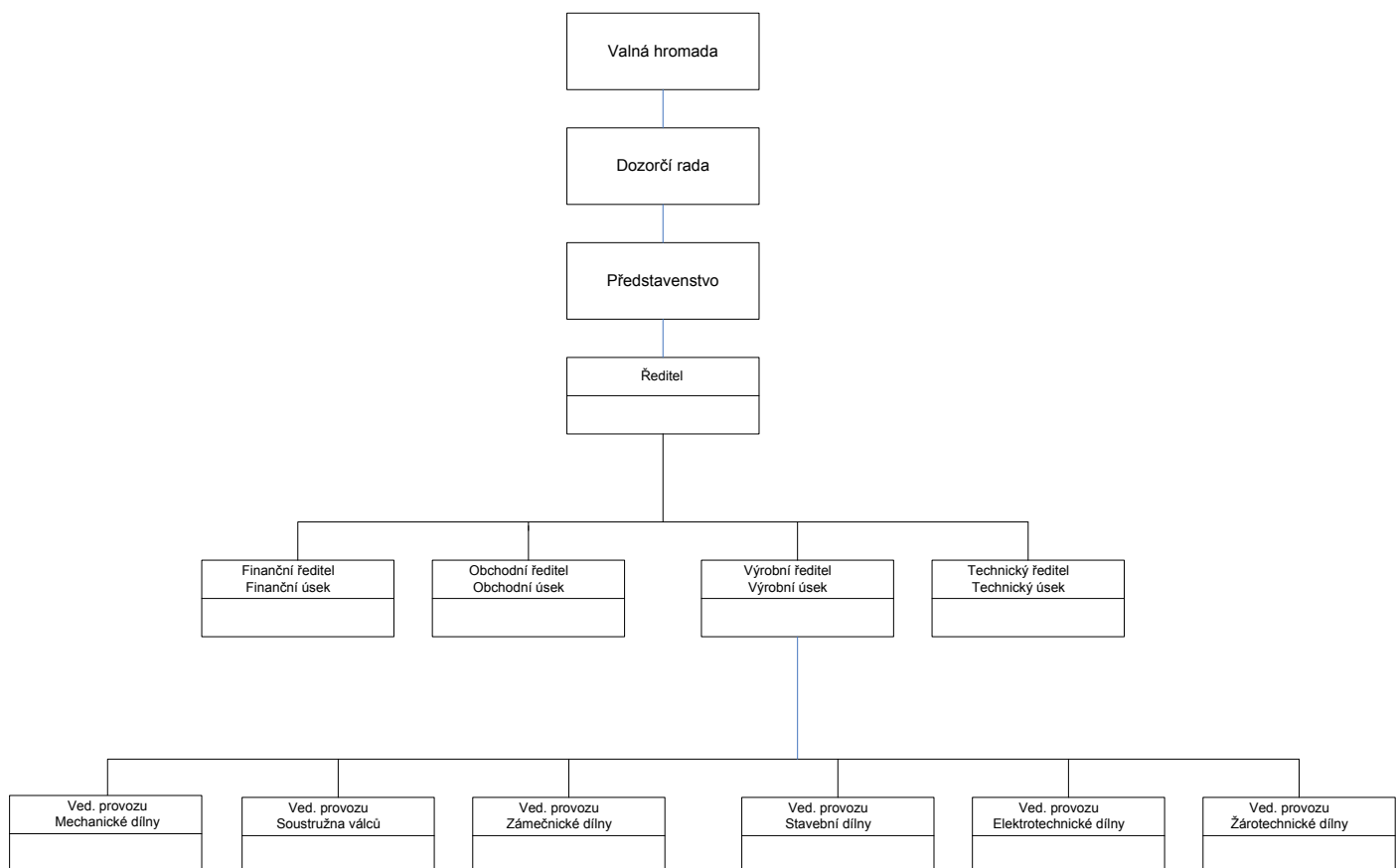
Příloha č. 3    Popis plánovaného místa

# Přílohy

## Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti XY, a.s.

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA

Vedení společnosti



## **Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance společnosti XY, a.s.**

Vážení respondenti,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, oboru Management. Výsledky následujícího dotazníku mi poslouží ke zpracování Bakalářské práce na téma „Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Tímto bych Vás chtěla požádat o pravdivé a úplné vyplnění, které Vám zabere maximálně 10 min. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze k vypracování výše zmíněné práce.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Pavla Brzežková

*U každé otázky prosím uveďte pouze jednu možnou odpověď, pokud není stanoveno jinak.*

1. Odkud jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce společnosti XY, a.s.?

- ☐ Internet
- ☐ Tisk
- ☐ Úřad práce
- ☐ Podniková vývěska
- ☐ Rodina/přátelé/známí
- ☐ Personální agentura
- ☐ O zaměstnání jsem se ucházel/a sám/a
- ☐ Jiné (uveďte) .....

2. Co bylo důvodem Vašeho ucházení se o zaměstnání?

- ☐ Potřeba zaměstnání
- ☐ Náplň práce
- ☐ Mzdové ohodnocení
- ☐ Místo výkonu práce (Vzdálenost od bydliště)
- ☐ Získání praxe
- ☐ Pověst firmy
- ☐ Jiné (uveďte) .....

3. Bylo pro Vás množství informací uvedené v inzerátu dostačující?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ O zaměstnání jsem neucházel/a na základě inzerátu

4. Jaké informace Vám chyběly?

*(Vyplňte pouze v případě, že jste zvolil/a jako odpověď „Spíše ne“ nebo „Ne“ v předchozí otázce).*

.....

.....

5. Za jak dlouho jste byl/byla po odeslání žádosti o zaměstnání kontaktován/a?

- ☐ Do 14 dnů
- ☐ Od 15 do 30 dnů
- ☐ Déle než 30 dnů

6. Jakým způsobem jste byl/a kontaktován/a?

- ☐ E-mailem
- ☐ Telefonicky
- ☐ Poštou
- ☐ Osobně
- ☐ Jiné (uveďte) .....

7. Jaký způsob přijímacího řízení jste absolvoval/a?

*(Můžete uvést i více možností).*

- ☐ Výběrový pohovor
- ☐ Testy znalostí a dovedností
- ☐ Jiné (uveďte) .....

8. Byl Vám během výběrového pohovoru poskytnut dostatečný počet informací o Vašem budoucím pracovním místě?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

9. Byly Vám během výběrového pohovoru pokládány diskriminační nebo nepříjemné otázky?

☐ Ano (uved'te prosím jaké) .....

☐ Ne

10. Jak jste byl/a spokojen/a s těmito prvky výběrového pohovoru?

(Prosím zakroužkujte).

	Nejlepší				Nejhorší
• Atmosféra	1	2	3	4	5
• Přípravenost tazatelů	1	2	3	4	5
• Prostor na dotazy	1	2	3	4	5
• Délka pohovoru	1	2	3	4	5

11. Změnil/a byste něco na absolvovaném výběrovém pohovoru?

(Můžete označit více odpovědí).

☐ Atmosféra

☐ Přípravenost tazatelů

☐ Prostor na dotazy

☐ Délka pohovoru

☐ Jiné (uved'te) .....

12. Za jak dlouho jste byl/a informován/a o výsledku výběrového řízení?

☐ Ihned

☐ Do 5 pracovních dní

☐ Od 6 do 14 pracovních dní

☐ Déle než 14 pracovních dní

13. Jakým způsobem jste byl/a o výsledku výběrového řízení kontaktován/a?

☐ E-mailem

- ☐ Telefonicky
- ☐ Poštou
- ☐ Osobně
- ☐ Jiné (uved'te) .....

14. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

15. Jaká je Vaše věková kategorie?

- ☐ 18-35 let
- ☐ 36-55 let
- ☐ Více než 55 let

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ Vysokoškolské
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Středoškolské bez maturity
- ☐ Základní


17. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1 až 5 let
- ☐ 6 až 15 let
- ☐ Více než 15 let

18. Na jaké pozici pracujete?

- ☐ THP
- ☐ Dělník

## Příloha č. 3 – Popis plánovaného místa

 <b>STROJÍRNY A STAVBY TRINEC</b>		<b>POPIS PLÁNOVANÉHO MÍSTA</b>		List: 1						
NÁZEV P.M.: 35DT 0051 svářečský inženýr		Tarifní stupeň: 11								
KATEGORIE ČINNOSTI: Strojírenská výroba		Číslo kategorie činnosti: 2.2								
NÁZEV POVOLÁNÍ: Systémový inženýr		Číslo povolání: 5117								
Přímo nadřízené p.m. vedoucího zaměstnance: 35DT 0011 technický ředitel		Číslo profese: 22630								
		Číslo CZ-ISCO: 21449								
<p>Všeobecné povinnosti, práva a odpovědnosti zaměstnance jsou vyjádřeny zněním příslušných částí obecně platných právních předpisů a vnitřních norem řízení Strojíren a staveb Trinec, a.s.</p>										
<p><b>POPIS PRÁCE:</b></p> <p>9900 Pracuje dle přísl. vnitřních norem řízení &lt;vč. požadavků norem pro QMS a EMS&gt;            9910 Provádí ost. práce dle přík. nadř. ved. zam. &lt;odpovídající druhu práce sjednanému v pracovní smlouvě&gt;            1201010611 Analyzuje požadav. odběr. na nest. zakázky &lt;&gt;            1201010711 Analyzuje požadavky odběratelů &lt;u nových výrobků&gt;            1201040110 Hodnotí návrh obchodní smlouvy &lt;z pohledu technologie svařování v souladu s příslušnou technickou normou&gt;            1201050409 Kontroluje dodržování technol. dokumentů &lt;vč. svářečských činností souvisejících se zadáním, zpracováním a realizací obchodního případu&gt;            1201102009 Provádí schvalování DTSP &lt;v případech, že zůstanou součástí výrobní dokumentace předávané odběrateli&gt;            1201111410 Rozhoduje o úpravách DTP &lt;&gt;            1208110909 Rozhoduje o prac. a technol. postupech &lt;na svěřeném úseku výroby&gt;</p>										
<p><b>KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY:</b></p> <table border="0"> <tr> <td>NS Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání</td> <td>T - vysokoškolské vzdělání</td> </tr> <tr> <td>PR Praxe</td> <td>5 let praxe</td> </tr> <tr> <td>OB23 Strojírenství a strojírenská výroba</td> <td>T - vysokoškolské vzdělání</td> </tr> </table> <p>Další kvalifikační požadavky: D0460P Chemické látky a směsi (DSp) absolvent</p>					NS Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání	T - vysokoškolské vzdělání	PR Praxe	5 let praxe	OB23 Strojírenství a strojírenská výroba	T - vysokoškolské vzdělání
NS Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání	T - vysokoškolské vzdělání									
PR Praxe	5 let praxe									
OB23 Strojírenství a strojírenská výroba	T - vysokoškolské vzdělání									
<p><b>PRACOVNÍ PODMÍNKY:</b></p> <table border="0"> <tr> <td>Směnnost:</td> <td>jednosměnný provoz</td> </tr> <tr> <td>Kategorie rizika:</td> <td>1</td> </tr> </table>					Směnnost:	jednosměnný provoz	Kategorie rizika:	1		
Směnnost:	jednosměnný provoz									
Kategorie rizika:	1									
<p><b>ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI:</b></p> <p>Z100 Kategorie práce I</p>										
<p>Stav k: 29.04.2015</p>										